

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Ключевые показатели эффективности управления персоналом в Томском отделении ОАО «Сбербанк»

УДК005.962.13:336.722

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Строганова Анна Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)

P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63 ,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Строганова Анна Сергеевна

Тема работы:

Ключевые показатели эффективности управления персоналом в Томском отделении ОАО «Сбербанк»

Утверждена приказом директора (дата, номер) 811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы: 06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»

2.Монографии.

3.Статьи периодических изданий

4.Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1) Рассмотреть и проанализировать эффективность работы с персоналом.</p> <p>2) Рассмотреть историю развития банка, стратегические цели Сбербанка на период до 2017 г.</p> <p>3) Проанализировать анкетирование сотрудников.</p>
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические основы системы оценки мотивации персонала на базе Ключевых показателей эффективности.

2. Общие сведения о ОАО «Сбербанк России»

3. Организационная диагностика.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Строганова Анна Сергеевна		20.01.2016г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15

03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 89 с., 6 рис., 3 табл. 37 источника, 3_прил.

Ключевые слова: Key Performance Indicators, персонал организации, мотивация персонала, грейдинг, оценка работы персонала.

Объектом исследования являются ключевые показатели эффективности персонала на предприятии.

Целью исследования является выявить эффективность использования ключевых показателей.

В результате исследования был разработан проект Ключевых показателей эффективности для Томского отделения ОАО «Сбербанк». Степень внедрения: результаты работы предлагается использовать при разработке и совершенствовании организационной культуры компании в ОАО «Сбербанк России».

Область применения: - основные положения и выводы, содержащиеся в дипломной работе, могут быть использованы при разработке системы организационной культуры в любой компании, ориентированной на повышение эффективности трудовой деятельности персонала.

Социально-Экономическая эффективность/значимость работы: своевременный анализ и совершенствование организационной культуры дает компании возможность обладать не только сплоченным и ориентированным на результат коллективом, но, и повышать показатели эффективности в деятельности компании.

Определения

Эффект ореола- это склонность человека оценивать поступки других людей на основании первого впечатления.

Ранжирование — это способ оценки переменной, когда ее значению приписывается место в последовательности величин (ранг), определяемое при помощи порядковой шкалы.

Мониторинг — непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта, в сравнении с заданными критериями.

KPI - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Интервьюирование- это способ проведения социологических опросов как целенаправленной беседы интервьюера и опрашиваемого.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	11
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ КРІ.....	15
1.1 Оценка персонала.....	15
1.2 Система КРІ.....	25
1.3 Критерии определения основных показателей деятельности.....	33
1.4 Методы исследований.....	39
2.ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ».....	44
2.1 История развития банка.....	44
2.2Современный Сбербанк.....	57
2.3 Российский рынок банковских услуг.....	58
2.4 Основные стратегические цели и задачи.....	60
2.5 Стратегические цели Сбербанка на период до 2017г.	62
2.6 Анализ основных показателей деятельности банка.....	63
3.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА.....	67
3.1 Опрос сотрудников.....	67
3.2 Анализ документов.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Существование любой организации заключается в достижении ею конкретных целей. Что бы достичь результата в сегодняшних условиях организация должна знать на сколько успешно работает каждое их подразделений. Сейчас это действует в больших организациях , где есть как центры дохода, и центры затрат. Если деятельность центров дохода просто оценит по объему выручки или продаж. Деятельность же центров затрат, таких как экономическая служба или отдел кадров рассчитать гораздо сложнее, поскольку она нацелена на обеспечение основного процесса и отсутствует прямая зависимость от объема выпуска или продаж.

В мире, KPI (ключевые показатели эффективности - KPI) являются частью не только оценки различных технологий и бизнес-процессов и систем управления. KPI - метод оценки, основанный на использовании количественных показателей неуравновешенных, выполнение бизнес-процессов и сравнить результаты своих стратегических, тактических и оперативных целей необходимо получить значение отклонения (разница) между целевой и фактической производительности.

Система KPI позволяет не только оценить эффективность каждого подразделения, но и отдельного работника, и на основе KPI может пересобрать системы мотивации персонала. В настоящее время, мотивация персонала на основе KPI, который считается одним из самых эффективных, так как увеличение интереса работников в достижении организационных целей и задач может быть достигнуто путем объединения их вознаграждение за результат.

Этот метод основан на стратегии компании и процесс выбора стратегических целей организации, сформулировать их и разработать способы для достижения этих целей с помощью ключевых показателей

эффективности. Ключевые показатели эффективности (КПЭ- ключевые показатели эффективности) - система оценки, которая позволяет организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Система Ключевых показателей эффективности используется в основном работодателями для оценки своих сотрудников, она позволяет анализировать положение компании в целом и каждого отдельного сотрудника в настоящий момент и посмотреть, как текущее состояние соответствует стратегическим целям компании.

Можно сказать, что система Ключевых показателей эффективности - это нечто вроде стандартизированной формы управления персоналом. Она обеспечивает управление с средствами для достижения цели повышения эффективности трудовых ресурсов организации.

Система КПЭ(ключевые показатели эффективности) направлена на обеспечение всей деятельности предприятия; учет влияния окружающей среды; определение параметров оценки персонала; выявление отношения сотрудников, мотивации персонала, формирование внутренней среды, благоприятной для эффективной работы сотрудников. Таким образом, система КПЭ - в то же время, поисковая, проектная и исследовательская работа.

Большая часть работы по этому вопросу принадлежит американских и европейских авторов. В последние годы российские консалтинговые компании также разрабатывают методы внедрения системы ключевых показателей эффективности, но одна общая форма для всей страны не существует.

Проблема исследования:

Во многих компаниях существует проблема с оценкой сотрудников и их мотивации и, следовательно, снижает эффективность организации работы в целом. Это такие трудности, как невозможность оценки индивидуальной работы каждого сотрудника или всех сотрудников в целом; Слабое звено в основной деятельности вознаграждения и, как следствие низкой мотивации

сотрудников; Там нет никакой связи между повседневной работой и деятельностью ежегодной оценки.

Объект исследования:

Объектом исследования в данной дипломной работе является одним из ключевых показателей управления персоналом в Томском филиале ОАО «Сбербанк России».

Предмет исследования:

Предметом изучения данной дипломной работы является изучение ключевых показателей эффективности управления персоналом на предприятии.

Цель исследования:

Целью данной работы выявить эффективность использования ключевых показателей эффективности управления персоналом для Томского филиала крупного банка России ОАО «Сбербанк России».

Научно-исследовательские цели:

1. Изучить теоретические аспекты ключевых показателей эффективности и их особенности.
2. Изучить развитие существующих методов ключевых систем показателей эффективности.
3. Для анализа основных показателей деятельности банка и анализ документов.
4. Провести опрос сотрудников.

Анализ литературы показал, что теоретически очень мало развития в области формирования системы ключевых показателей. Этот метод пришел в Россию из Европы и Америки и в основном прикладной характер идет от туда. Если в России система ключевых показателей эффективности где-то используются в течение чуть более десяти лет, то зарубежные эксперты реализуют эту систему в организации в течение нескольких десятилетий. На сегодняшний день, существует мнение, что четкой и недвусмысленной нет структуры, но некоторые части должны быть в каждой системе KPI.

Для создания данной дипломной работы были использованы книги таких авторов, как П. Друкер, М. Панов, Клочков А.К., Морозов Г.И., а также бухгалтерскую документацию и разработки плана до 2017 года ОАО «Сбербанк России».

Эмпирической базой исследования являлись анализ бухгалтерских документов банка, а также положения, касающиеся бонусов и заработной платы работников. Просто для достижения этой цели был проведен опрос среди сотрудников некоторых отделов Томского филиала ОАО «Сбербанк России».

Методы: метод тематических исследований (изучение отечественной и зарубежной литературы), метод опроса (анкетирование сотрудников соответствует).

Дипломная работа состоит из введения трех глав, заключения, библиографии и приложений. Основной текст страницы 81. В статье представлены 7 рисунков и 4 таблицы. Приложение состоит из 8 страниц.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ КРІ

1.1 Оценка персонала

Все организации существуют для достижения своих целей. Степень реализации этих целей ,показывает насколько эффективно действует организация, то есть, насколько эффективно он используется имеющимися в его распоряжении ресурсами. В основе любого контроля является обратная связь, в том числе тех или иных методов измерения, сравнения.

Показатель прибыли для оценки эффективности работы организации в целом, оставляя эффективное использование организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Само собой сотрудники по-разному выполняют свои обязанности. В любой организации или отделе есть свои аутсайдеры, середняки и лидеры. Однако для того, чтобы выполнить эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций ..



Рисунок 1.1 Место оценки персонала в системе управления предприятием

Стратегическая цель системы оценки персонала - реализация целей организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет организациям по управлению информацией, необходимой для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы

(вознаграждение лучших сотрудников имеет мотивационное воздействие на них и их коллег), продвижение по службе или увольнение. В последнем случае данные систематического плохого исполнения служебных обязанностей служащего гораздо проще положение организации в случае судебного разбирательства для увольнения.

Создание универсальной системы оценки персонала в равной степени подходит для различных организаций и отвечает всем перечисленным выше требованиям, практически невозможно.

В широком смысле, оценка персонала может быть определена как соотношение, принимается во внимание фактическое состояние персонала собственности особое значение в контексте определенной управленческой ситуации. При необходимости реализационные и / или бессознательные состояния (при условии контроля, осуществляемого в рамках решения функциональной задачи).

В то же время, мы должны помнить, что оценка людей является чувствительной областью, но является необходимым компонентом в системе управления персоналом. На ведущих предприятиях, она стала неотъемлемой частью всей существующей системы управления, поскольку она позволяет заглянуть в будущее и определить вероятность развития кадрового потенциала.

Методы оценки персонала, в первую очередь, являются средством для достижения определенной цели, такие, как справедливая оплата труда и оптимальное использование персонала в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования обучения.

В сочетании с системой присуждения системы оценки работы является оптимальным для мотивации сотрудников, а также для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к их задачам.

Очень редко сотрудникам получается достичь тех же результатов при выполнении тех же задач. В связи с этим естественным поиском системы справедливая оплата, что особенно будет поощрять успехи и достижения.

Большинство сотрудников видят свою оценку системы справедливого и объективного признания достигнутых результатов, что в конечном итоге приводит к дополнительным усилиям по выполнению своих задач.

Оценка персонала в организациях могут быть сделаны в следующих областях:

- Оценка (труда) – фактическое содержание, количество, качество, интенсивность труда по сравнению с ожидаемыми и/или при условии.
- Оценка квалификации – собственно знаний, навыков, умений, чем те которые требуются.
- Оценка личности – фактические личностные характеристики работника по сравнению с желаемым поведением.

Рабочие схемы оценки получили следующую информацию:

- «функционирование» (факт работы);
- уровень «эксплуатации» (эффективность);
- уровень квалификации;
- поведение черты личности (в том числе мотивации, уровень притязаний, коммуникативные свойства);
- индивидуальная компетентность;
- индивидуальный потенциал.

Основные цели оценки персонала в компании:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и управление изменениями;
- диагностика и создания систем материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;
- информированное, систематическое обучение персонала;
- отбор кандидатов на работу;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.

Традиционно, сотрудники оценивали с нескольких точек зрения - о достигнутых результатах (управления эффективностью), для реализации функций (аттестация деятельности), в профессиональных способностей (личные и профессиональные качества). Каждый подход, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.



Рисунок 1.2 Методы оценки персонала

Увидеть целостную картину, чтобы получить наиболее точное и полное описание работника позволяют технологии, которые сочетают в себе несколько методов оценки.

Ниже приведены методы оценки, которые могут быть использованы единовременно.

Интервью (собеседование) - разговор с работником в "вопрос-ответ" на предварительно составленной или любой схеме, чтобы получить дополнительные данные о сотруднике.

Тест - определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивации, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).

Опрос - анкета оценки представляет собой набор вопросов, чтобы сотрудник мог на них ответить. Эксперт по оценке (оценщика), анализирует наличие или отсутствие этих признаков и отмечает подходящий вариант.

Описательная - оценщик должен определить и описать положительные и отрицательные поведенческие черты сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен быть основан на реальных фактах.

Мониторинг - наблюдение за сотрудником оценивается в неформальной обстановке (на отдыхе, дома), или в методах на рабочем месте моментных наблюдений или "картины дня." Оценщик записи по шкале числа случаев, в которых работник действовал в некотором роде. Способ отнимает много времени и требует значительных материальных затрат.

Метод «360 градусов» - работник оценивается его председателем, коллегами и подопечными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все же заполнить формы оценки. Цель метода получить комплексную оценку аттестации.

Ранжирование - процесс оценки сотрудников по определенным критериям, при сравнении между ними и местоположение в определенном порядке (по возрастанию или убыванию классов).

Рейтинг, или метод сравнения - оценки соответствия положения работника. Важная составляющая этого вида оценки - список задач которые должен выполнить аттестуемый. Анализируются соблюдение определенных эталонных оценок или сравниваются результаты сотрудников, работающих на аналогичных позициях.

Анализ конкретных ситуаций (случаи) - моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника - анализ и подготовка предложений относительно ее разрешения.

Стандарты выполнения - метод позволяет оценивать, достиг ли сотрудник результата, который считают нормой для этого положения. Способы определения рабочих стандартов: среднее производство рабочей группы, время работы, работает над образцом, мнением эксперта.

Анализ достижений целей - сравнение плановых ключевых показателей эффективности с фактическими. Оценка осуществляется

совместно менеджерами и сотрудниками на основе индивидуальных стандартов реализации целей, но Глова имеет решающий голос при подведении итогов.

Экспертные оценки - формирование группы экспертов, определение совокупности касается и получение экспертных оценок реального или идеального сотрудника.

Самооценка - самоанализ по критериям работников.

Оценка на основе модели компетенций - компетенций модели описывают интеллектуальные и бизнес-сотрудника качества, навыки межличностного общения, необходимые для успешной карьеры в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности - основа для развития индивидуальных профессиональных планов развития.

Оценка персонала может считаться эффективным только тогда, когда ее результаты будут использованы для разработки и работника и организации.

Большое значение для успеха оценки относится к самой процедуре проведения. Таким образом, организаторы должны сотрудникам объяснить суть проведения оценки, и как она важна для организации и самого сотрудника. Сотрудники должны поддерживать постоянный интерес в том, чтобы помочь компании достичь своих целей, и как это повлияет на зарплату и статус отдельных сотрудников.

Что делает процесс оценки персонала:

- поощряет правильное и неправильное регулирование поведения;
- мотивирует обоснование для оценки его работы и определение карьерных перспектив;
- четкое и прозрачное обоснование заработной платы;
- установление приоритетов профессиональной и личной программы развития;
- определить пути повышения личной эффективности.

После того, как процедура оценки должна быть обсуждена с результатами персонала и определить пути повышения их эффективности - например, чтобы определить приоритеты для каждой области в предстоящий период, критерии их реализации и сроков.

Есть несколько причин, почему организации проводят оценку:

- определить текущий уровень индивидуальной работы;
- выявить сильные и слабые стороны личности;
- разрешить сотрудникам улучшить их производительность;
- для того, чтобы установить повод для награждения сотрудников за их труд в целях реализации цели организации;
- замотивировать персонал;
- определить нужды в развитии персонала и его обучении;
- определить потенциальное исполнение.

Основная причина для оценки эффективности работы персонала - идея исполнения настоящего времени:

1. для того, чтобы наградить людей справедливо;
2. для того, чтобы определить потенциал каждого сотрудника с точки зрения перспектив продвижения или перевода.

Друкер считал, оценку полезной: «Оценивать подчиненного и его исполнение - это неотъемлемая часть управляющего. Пока управляющий не проведет оценку, она не сможет в полной мере взять на себя ответственность за заботу и обучение своего подчиненного». Вообще, Друкер считает, что задача руководителя - достижение результатов. человеческие, материальные и финансовые ресурсы, управление - инструменты для достижения результатов. Другие эксперты, такие как Мак Грегор, формализованная оценка относится весьма критически «программы оценки предназначены не только для обеспечения контролировать поведение подчиненных, как контролировать поведение управляющих». На вопрос не является ли

потребностям оценки эффективности деятельности сама по себе, и как она является точной и объективной.

Таким образом, следующее сообщение об ошибке следует избегать при оценке персонала:

Эффект ореола: комиссия оценивает участников, насколько хорошо или плохо, сосредоточив внимание на какой-либо одной характеристике, что перевешивает все остальные. Это снижает объективность оценки и делает невозможным принять обоснованное решение о его результатах (например, работа продавца не может быть измерена только с точки зрения объема продаж).

Ошибки контраста: средний служащий получает высокую оценку, когда она оценивается после того, как более слабых членов, или ниже, если после нескольких сильных. Искажение общую картину группы участников.

Эффект края: в голове памяти только последний период (неделя, день) работа.

Сильный диапазон оценок, из-за чрезмерной критичности или лояльности менеджера. Ставит под сомнение готовность сотрудника нести ответственность для оценки.

Основная тенденция: ошибка, противоположная предыдущей - менеджер пытается избежать крайних оценок.

Ошибка основная тенденция: большинство участников оценивались средним балом, так что невозможно принять решение об оценке - оценка не позволяет различать хороших работников от среднего или плохо.

Эффект ореола или смещения: личностные черты "затмить" результаты. Например, замкнутая, не слишком приятный человек может быть занижена оценка, в то время как общительность, установить хорошие отношения в коллективном работника будут получать высокие оценки.

Фаворитизм: подчинённые, к которым управляющий относится с особой симпатией, получит завышенные оценки.

Ореол коллектива: если отдел работает непродуктивно, это совсем не означает, что работают плохо все сотрудники.

Социальные стереотипы пола, этнической принадлежности, возраста, семейное положение может повлиять на объективную оценку.

Индульгенция: большинство участников дали высокую оценку.

Если мы предположим, нормальную оценку процесса сотрудников, возникает вопрос: что будет влиять на точность и объективность? - И будут влиять следующие факторы:

- структура и оценка параметров устройства;
- стиль оценки;
- культура организации.

Последний фактор, а именно культура и организация системы ценностей, оказывает наибольшее влияние на оценку схемы, и как будет проводиться эта оценка.

Управление производительностью и развития персонала на практике требует ежедневного производительности фиксации.



Рисунок 1.3 Содержание процесса оценки исполнения

Важным является практическая реализация комплекса работ по внедрению методов оценки персонала. Здесь каждая ошибка имеет

последствия для всех членов оценочных процедур. Проблемы начинаются появляются уже при определении оценки критериев формы показателей.

На многих предприятиях, сотрудники и их руководители есть предубеждение относительно использования методов оценки эффективности персонала, которая является основой для устойчивости к внедрению систем оценки. В качестве аргументов приводят следующие причины:

- страх сравнения с коллегой;
- страх возможных требований, касающихся несоблюдения;
- недоверие методов оценки и тем, кто работает над выполнением;
- часто учитывает моделирование деловой активности, а не производительности труда из-за несовершенства методов оценки;
- оценка отнимает много времени и приводит к "бумажной войне";
- необходимость контроля над тем, что было собрано достаточно материала для оценки сотрудников;
- нездоровый персонал конкуренции;
- оценка становится инструментом скрытого злоупотребления властью;
- превышение полномочий Департамента человеческих ресурсов.

Внедрение хорошо организованной системы оценки персонала на основе современных методов, как показывает опыт многих западноевропейских предприятий, снимает значительную часть этих аргументов. Сотрудники знают, какие преимущества, в первую очередь для себя, их дальнейшее профессиональное развитие и карьера. Не менее, чем пользы, и для руководителей, они имеют информацию, касающихся персонала.

Успешная оценка сотрудников является наиболее эффективной, если критерии и методы выбираются в зависимости от ситуации, проблем и желаний управляющего, а также в консультации с персоналом. Оценка персонала должна проводиться на регулярной основе, это оценка, основанная на одних и тех же правил, те же цели. Через равные промежутки времени, в

соответствии с теми же критериями и процедурами оценки и сравнения результатов, если это возможно, для одних и тех же уровнях управления. Порядок оценки не означает ее объединение и ориентацию определенной системы методов.

1.2 Система KPI

Понятие KPI - ключевые показатели эффективности, роль в стратегическом управлении

В мировой практике, KPI (ключевые показатели эффективности - KPI) являются тот же элемент, а не только оценки различных технологий и бизнес-процессов, а также системы управления.

В рамках разработки концепции управления для KPI обычно определяется направлением компании осуществлять свою миссию, стратегические цели поставлены, сделали их разложение.

Под KPI в данном случае относится к некоторым показателей, которые отражают существенный аспект компании.

Цели управления KPI выделяются из общего набора расчетных и показателей с тем чтобы они:

1. соответствует стратегии компании;
2. адекватно отражает степень эффективности деятельности (непосредственное участие в создании стоимости продукции) и функциональных процессов (услуг) вместе.

KPI - метод оценки на основе использования количественных показателей несбалансированной, выполнение бизнес-процессов и сравнения результатов их стратегических, тактических и оперативных целей должны получить значение отклонения (разница) между целевой и фактической производительности. Ключевым показателем того, почему "ключ", который выбран из сотни или даже тысячи других, менее важно, что более трудно определить, достигают цели или нет. Таким образом, основные показатели не должно быть много: на практике ограничивается пяти до семи (максимум -

десять). Но это было использование ограниченного числа КРІ приводит к более объективной и содержательной оценки результатов их деятельности.

Главным преимуществом систем КРІ является то, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любое время и представлены в заранее утвержденном формате. Система КРІ особенно эффективна в крупных компаниях, где наиболее ярко представлены все уровни распределения и центры ответственности.

Классификация Ключевых показателей эффективности:

КРІ могут быть классифицированы по-разному в зависимости от того, что должно быть оценено. Первый способ - деление показателей на финансовые и нефинансовые.

Финансовый КРІ - это цифры в стоимостном выражении, вытекающие из бюджетов и системы управленческого учета: объем плановых и фактических денег, потраченных на статьи бюджета, которые относятся к конкретному центру затрат, или, например, допустимый предел перерасхода по статьям.

Нефинансовые показатели полностью зависят от специфики конкретного устройства. Например, HR такая мера может быть текучесть кадров, для оказания услуг - среднее время транспортировки товара заказчику.

Конечно, при анализе эффективности единиц рекомендуется использовать как финансовую, так и нефинансовую КРІ, в противном случае не следует рассчитывать на объективную оценку.

Параметры классификации для целей контроля

С развитием методологии управления КРІ необходимо сделать разделение показателей:

КРІ, которые являются стратегический характер;

КРІ, которые являются нормативными.

Достижение целевых значений ключевых показателей эффективности стратегического характера, существенно изменяет положение компании.

Значения ключевых показателей эффективности, которые имеют нормативный характер, должна поддерживаться на определенном уровне в выбранном краткосрочном периоде. В данном случае речь может быть текущее отношение, величина которого поддерживается на уровне 2 или 2,5.

Следует отметить, что индекс классификации стратегического или нормативного характера зависит от стратегии управления компании.

Основой для концепции управления эффективностью являются концепция будущих периодов и передовых Ключевых показателей эффективности.

Отложенный (лагом) KPI исторический характер и адаптированы для оценки уже имели место в прошлом событий. К ним относятся большинство финансовых показателей.

Критерии определения ключевых показателей эффективности:

- показатель отражает ключевой аспект экономической деятельности (бизнес-процессов) компании;
- показатель играет важную роль в процессе принятия решений;
- индекс является "управляемым", то есть ответственный человек может сильно повлиять на значение индекса в пределах своих обязанностей;
- индикатор имеет потенциальную устойчивость причинно-следственной связи с другими показателями;
- индикатор легко вычислить и собрать информацию о первичной бухгалтерской отчетности;
- показатель экономической (статистический) смысл консолидации (объединения) на более высоких уровнях ответственности;
- в рамках процедуры принятия решений о включении конкретного показателя ответственного лица в карте должна быть обеспечена возможность полагаться на использование четких, всеобщее признание (в отрасли, компании) производительность.

Для того чтобы система могла хорошо работать, она должна быть простой, доступной и понятной формализованной. Цель этой системы - увязка стратегии развития компании, оперативное управление, а также улучшить бизнес-результатов от регулярной оценки эффективности управления.

Управление по целям (Managementby Objectives) - систематический и организованный подход, который позволяет менеджерам сосредоточиться на цели и достижения наилучших результатов. Суть управления по целям, или управления целевым, является то, что система официальных целей на каждом уровне управления дополняется индивидуализированных, персонифицированных целями персонала.

Что бы определите цель, мы отвечаем на вопрос "что?", Далее мы ответим на вопрос "кто?" И с изложением путь вперед, мы отвечаем на вопрос "как?". После этого определяется сложной задачей, реализация которых приведет к достижению поставленных целей. Проще говоря, мы выбираем методы и средства определения пути и ставить перед собой цели.

Цели не могут рассматриваться как неизменны. Нам нужно изменить цель, если мы достигаем их, а также к изменениям внутренних и внешних факторов. Этот процесс обновления целей.

Всякая организация имеет уникальную структуру задачи, которая показывает ее разделение на определенные функциональные области.

Ключевая функция - это главная роль человека или отдела.

Функция отвечает на вопрос "что делать?". Конечно, внутри компании, вы можете выбрать различные функции. После того, как выделенный ключевую функцию, вы должны рассмотреть, как она может быть оценена. Не всегда необходимо оценить функцию пяти критериев, иногда только два или три, но вы должны попытаться определить все возможные.

Критерии для оценки ключевых функций (процессов) заключаются в следующем:

Базовая (абсолютная)

1. Качество - описывает требования результатом процесса (функции), по желанию заказчика: клиентов, сотрудников или управление компании.

Таблица 1.1 Документы, регламентирующие систему KPI

Документ	Описание
Положение о KPI	Определить цель, задачи и направления использования системы KPI; Принципы формирования системы KPI; Состав, процедуры установления использования и расчета значений KPI; Состав, формат и порядок формирования отчетности о выполнении KPI;
Методика расчета KPI	Определяет наименование показателя и его назначения, аспект оценки, алгоритм расчета, диапазон допустимых отклонений, источники данных для расчета показателей, подразделения исполнители
Карты выполнения KPI	Фиксируется состав и значения показателей по которым проводится оценка деятельности руководителя/подразделения

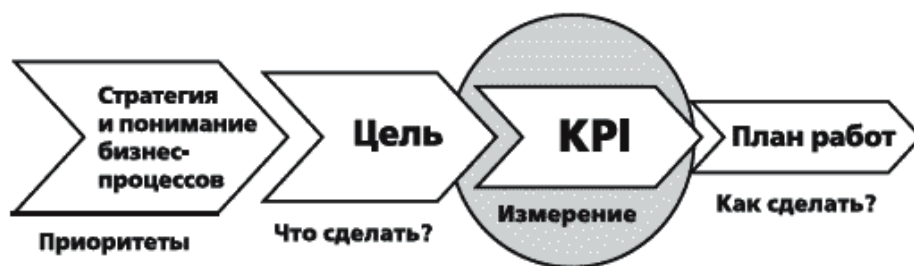


Рисунок 1.4 Место системы KPI в структуре бизнес-процессов

2. Эффективность - тратит много ресурсов процесса и получения результатов, или временной интервал между началом процесса и его завершения.

3. Стоимость - все затраты в денежном выражении, которые будут необходимы для завершения процесса - результат.

Больше (относительная):

1. Эффективность - показывает, насколько хорошо выполняются процессы (отношение результата к ресурсам).

2. Производительность - показывает отношение результата к тому времени, проведенного в этом процессе.

Алгоритм установления целевых показателей:

Определить ключевые функции (основные процессы) позиции.

Добавить в критерии отбора (время, стоимость, качество, производительность, эффективность).

Далее, вы должны определить результаты, которые вы ожидаете от этого фактора: вы выбираете глагол, второе и третье слово, которое, как правило и будет критерий измерения для результата, и в целом ваша цель должна соответствовать пяти SMART требованиям, а затем вы должны получить правильное утверждение цели.

- Критерий для целей измерения в содержании, как правило, является ключевым показателем эффективности.
- Практические принципы сбалансированности целей и KPI
- Чем важнее цель, KPI, тем больше его вес.
- Вес должен быть установлен, так как более важным KPI.
- Плохо измерено, не относящиеся к делу, общие цели, то ключевой индикатор, не должен иметь большой вес (15-20%).
- Цели, KPI, не должно быть "тяжелее" и 50% "легче" 5%.
- Сумма весов всех задач должно быть не менее и не более чем на 100%.

Применение KPI при построении системы мотивации.

Усилить заинтересованность сотрудников в достижении результатов и решение проблем возможно только путем объединения их денежного вознаграждения, выплачиваемого в достижении результатов.

В настоящее время метод определения результатов и создание механизмов для определения вознаграждения называют системы мотивации на основе KPI - ключевых показателей эффективности.

Мотивация - это мотивация сотрудников для достижения целей компании, с учетом их интересов.

Важно, чтобы все сотрудники знают, что только путем достижения целей компании могут быть достигнуты цели сотрудников. Прибыль

компании является источником дополнительного вознаграждения. Это может быть частично использована для дополнительной оплаты труда работников, а также, если доход не будет получен, чьих-либо интересов, не будет достигнута.

Основные трудности возникают на этапе внедрения КРІ, когда система только воспринимается как система мотивации, а не как система управления по целям.

Вся человеческая деятельность связана с реальными потребностями. Мотивированный работник сам определяет меру своих усилий, в зависимости от внутренних дисков и внешних условий окружающей среды. Трудовой мотив формируется только тогда, когда занятость если не единственным, то, по крайней мере, основным условием для получения выгоды.

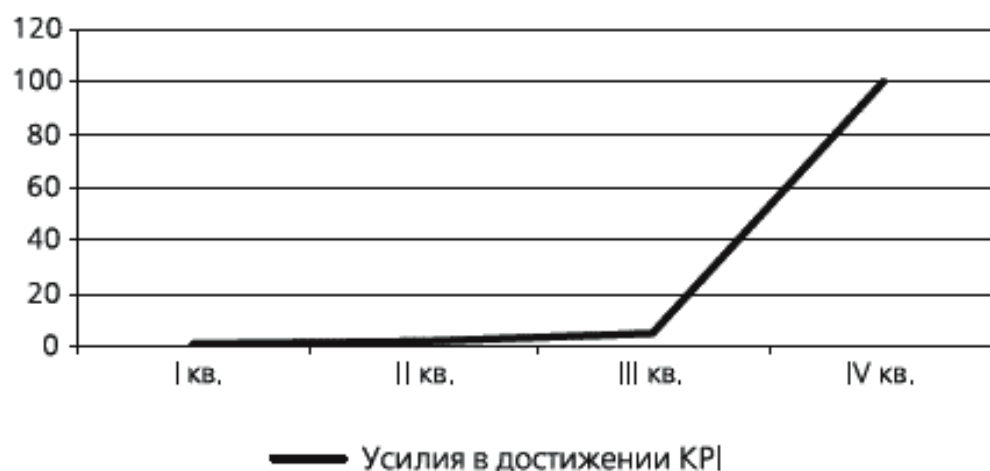


Рисунок 1.5 Пики активности сотрудников в течение года при годовом премировании

Согласно модели Портера – Лоулера уровень усилия определяется величиной вознаграждения и степенью уверенности, что уровень усилий, влечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Пять аргументов в пользу мотивации системных приложений КРІ:

- 1) 100% ориентация на результат - работник получает вознаграждение за достижение результатов и за выполнение работ, что должно привести к результату;

2) контроль - позволяет регулировать направление усилий сотрудников без серьезной модификации системы при изменении ситуации на рынке;

3) Справедливость - достойная оценка вклада работника в общий успех компании и справедливого распределения рисков (между работником и компанией) в случае выхода из строя;

4) все понятно - сотрудник понимает, что компания готова наградить его; компания реализует за то, что результаты и сколько он готов заплатить;

5) без изменений - любой сотрудник строит свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в какой-то момент меняется система, сотрудник усилия впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вы вдруг решите изменить их спонтанно, он потеряет доверие "игроков".

Частота присуждения сотрудников может быть годовой, полугодовой, квартальной и ежемесячно. Это зависит от положения, цели и задачи компании.

Смена деятельности сотрудников в течение года с использованием годовой бонус показан на рисунке 6.

Для того, чтобы избежать недостатков долгосрочного бонуса (один год и шесть месяцев), некоторые компании считают, что годовой коэффициент эффективности как среднее арифметическое значение за весь год. Это делается для того, чтобы сотрудники понимали, что влияние на результаты измерений и награда есть каждый месяц.

Таким образом, компания должна постоянно анализировать эффективность системы мотивации на основе KPI. Согласно статистике, изменить набор показателей не более чем один раз в год.

Чаще пересмотреть и установить новые показатели следует делать по следующим причинам:

- изменение функции работника;
- изменения в стратегических приоритетах;

- стабильность и улучшение показателей.



Рисунок 1.6 Типовая формула премирования

Грейдинг - (от английского класса -. Степень, класс) представляет собой систему категорий работы. Основная идея системы классификации - это введение фиксированной заработной платы работника, то есть основная часть зарплаты (постоянная), в зависимости от положения. Причина для присвоения конкретного сорта рекомендуется аттестационной комиссии по результатам полугодовой или годовой оценки работника. Уровень соответствия Грейди оценки на четко определенных критериев, которые включают в себя: уровень профессиональной компетентности (знания и навыки), достижение объективных результатов на КРІ, оценку выполнения своих обязанностей .Стимулировать к работе будет не система грейдов как таковая, а возможность сотрудника перейти на более перспективную и оплачиваемую ступень. Выходит, что ступени без аттестации абсолютно не эффективны , не дают отдачу. А при аттестации сотрудника за отчетный период основную долю занимают результаты его работы, здесь и необходима система КРІ. Но это вовсе не означает, что вы можете жить без грейдов. Если ваша компания имеет несколько десятков сотрудников – Грейды желательно, и если несколько сотен - обязательны для заполнения.

1.3 Критерии определения основных показателей деятельности

Ключевые показатели эффективности не могут быть универсальными. Существует перечень основных требований к производительности, но в тех

случаях, с различными компаниями подхода к разработке системы КРІ должен быть индивидуализирован.

Для эффективной системы каждой меры должны быть оценены по соответствующим критериям. То есть необходимо знать этот показатель, является ли ключевым и может ли он быть использован для измерения производительности.

Есть такие критерии, как:

- показатель должен отражать степень достижения стратегических целей компании.
- индикатор может быть измерен и вычисление индекса не требует особых усилий или специальных навыков.
- индикатор должен давать в управлении и регулировании, то есть менеджеры компании своими действиями и усилиями можно изменить значение индикатора в рамках своих обязанностей.
- отчетность информации для определения индекса должно быть довольно легко собрать.
- показатель должен влиять на управленческие решения, а также решения, в свою очередь, зависит от индекса.
- показатель должен быть экономический (статистический) значение при рассмотрении вопроса о деятельности компании в комплексе.
- показатель имеет потенциал стабильной причинно-следственной связи с другими показателями.
- показатель должен отражать бизнес-процесса компании.
- без индекса не возможно принимать соответствующие управленческие решения
- индикатор должен быть ясным и понятным для тех людей, чья работа будет контролироваться на основе этого показателя.

Некоторые организации в своей работе, используя неправильные показатели и найти их ключевые показатели эффективности. Компании,

которые производят 20 или более параметров, отсутствие какой-либо концентрации или согласованности в действиях, и результаты, как правило, меньше, чем они могли бы быть. Не все компании используют реальные KPI. Большинство организаций не имеют KPI разделение регулирующих и стратегических.

В результате, очень трудно определить ключевые показатели эффективности всей организации. И не надо следить за важными показателями, производительность труда, как правило, это не приводит ни к каким результатам.

Есть несколько правил для определения ключевых показателей эффективности компании.

Каждый ключевые индикаторы должны измеряться в едином порядке. Это может быть достигнуто по соглашению руководителей различных отделов организации. Кроме того, необходимо разработать единые стандарты оплаты труда, распределения вознаграждения или конвертации валюты. Стандарты должны быть помещены в документации для реализации программ KPI для всех сотрудников, чтобы ознакомиться с ними.

Необходимо также отметить, правильный анализ данных с течением времени по ключевым показателям эффективности. Для фактического анализа данных интерпретируются результаты по нескольким параметрам:

1. Эффективность: отношение результата к использованию ресурсов.
2. Относительная производительность: по шкале (неприемлемо низкий, планирование, лидерство).
3. Соблюдение целей. Насколько результат соответствует целям компании.
4. Соответствие стандартам. Насколько результаты близки к стандарту, который компания хочет достичь.
5. Анализ динамики. Как компания по сравнению с предыдущими периодами: растет, падает, или находится на стадии застоя.

Данные, которые основаны на ключевых показателях эффективности должны быть надежными.

Но даже если правильно рассчитать показатели KPI, они не смогут выполнить свою задачу. Если нет информации, необходимой для их определения. Иногда руководители компании ошибочно полагают, что хранилище данных содержит полные данные, необходимые для использования показателей. Но нам нужно очень точную информацию о достоверности показателей. Несмотря на то, уровень активности является стратегически важным, но оно измеряется не верно в будущем не может быть получено для него полную достоверную информацию. Или изменить метод сбора данных, которая является одной из наиболее важных задач при работе с индикаторами.

Ключевые показатели эффективности должны быть легко поняты и просты в использовании.

Работник не сможет использовать индикаторы, если они не понимают. Вместо этого есть демотивации мотивации сотрудников. KPI, будет субъективным, если это трудно измерить и понять, каким образом его реализация будет способствовать достижению стратегических целей компании. В этом случае производительность системы может причинить значительный ущерб компании.

Небольшое количество ключевых показателей.

Иногда компании, которые реализуют систему управления KPI, использовать большое количество показателей. Организация может разработать до сотни параметров для четырех компонентов сбалансированной системы показателей. Это приводит к трудностям с определением стратегической и нормативной KPI. В результате увеличивается время, затрачиваемое на сбор и обработку данных. А также снижение веса отдельных показателей. Сотрудники будут освещены ключевые моменты, как вы хотите, и не всегда, что их видение совпадет с целями организации. Кроме того, это может привести к, что будет работать

только на показатели, которые более легкие, чем другие. Затем необходимо пересмотреть систему и сократить число ключевых показателей.

Для построения эффективной системы ключевых показателей эффективности, она должна быть основана на корпоративной культуре компании и ее ценности. Там должен быть один. Ясно каждому сотруднику, терминологии, стандартов поведения (в отношении вознаграждения). Вы нужны эффективные каналы связи между менеджерами и сотрудниками компании.

Используя технологию ключевых показателей эффективности позволяет принимать эффективные меры.

По результатам многих исследований, многие организации вызывает некоторые трудности, чтобы определить те показатели эффективности, которые влияют на сотрудников. Если ключевые фигуры выполнены правильно и адаптированы к текущим задачам и стратегии компании, работник движется, чтобы улучшить свою работу. Это, в свою очередь, приводит к повышению эффективности работы предприятия.

Таким образом, основной характеристикой использования ключевых показателей эффективности, конечно, должно быть достигнуто за счет положительного результата.

Технология KPI позволяет установить адекватную прозрачную систему оплаты труда. По результатам работы, можно улучшить переменную часть компенсационного пакета, связывая его с уровнем громкости выполнения KPI, связанных со стратегией компании.

Системы ключевых показателей эффективности позволяет дифференцировать вознаграждение - связь между результатом и вознаграждением, размер которого должен быть совместим со значением цели в организации. Невозможно переоценить полезность системы, которая основана на зависимости вознаграждения как от индивида и от коллективного исполнения.

Ключевые показатели эффективности должны сохранять свою актуальность.

После внедрения системы КРІ должны постоянно проверять, чтобы увидеть, если он продолжает работать эффективно. После введения системы может потребоваться пересмотр ключевых показателей эффективности. Используя некоторые из ключевых показателей может привести к неожиданному результату, в то время как другие показатели могут стать неуместны. Если работники считают, что определенная мера не соответствует целям компании, устаревает, это снижает мотивацию, производительность труда, что приводит к снижению эффективности всей компании. Проблемы могут также возникнуть при выборе параметров измерения, в связи с тем, что никакой статистики и динамики их изменений.

Оценка критериев соответствия ключевых показателей эффективности должны быть измеряемыми системой, или точки интереса.

Оправа ключевых критериев эффективности, а также анализ показателей с помощью критериев отбора, система КРІ может привести к значительному увеличению эффективности компании.

Но соблюдение всех вышеперечисленных критериев не является гарантией успеха полученной системы. Она должна быть разработана менеджерами компании. Его развитие должно включать в себя все рабочие, изменения и улучшения должны производить лидеров, а также все разработчики имеют контакт друг с другом.

Каждая секция может быть надлежащим образом разработаны ключевые показатели эффективности, но если они будут разработаны отдельно от других, это не получится установить отношения и охватить все процессы компании. Кроме того, разработка показателей в небольших единицах может привести к большому числу показателей.

Организация распределения надлежащего КРІ является гарантией того, что текущая деятельность во всех подразделениях работает правильно.

1.4 Методы исследований

Методы исследования и диагностика позволяют выявить проблемы ,и поиска для них на основе решений для анализа данных.

Опросные листы.

Опросы - незаменимы получение информации о людях субъективного мира, их склонностей, мотивов деятельности и мнений.

Как, без сомнения, лучший источник знаний о внутренних мотивах людей, этот метод с учетом соответствующих мер предосторожности позволяет получить не менее надежную, чем в наблюдении или документы, информацию о событиях прошлого или настоящего, на продуктах активности короче - о чем угодно. Спросите все, что вы можете, даже на что посмотреть или прочитать ни каким путем не удастся.

Существуют два основных метода классов опроса: интервью и анкетирование.

Интервью - проведенные по определенному плану беседы предполагает непосредственный контакт с интервьюером респондента (опрашиваемым), и запишите ответы, сделанные последним либо интервьюера (его помощник) или механически (на пленку).

Опрос по анкете предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, ясное указание способов ответа, и они записали респондента или сам (обследование переписке), или в присутствии интервьюеров (прямой вопрос).

Опросные классифицируются в первую очередь на разработке и содержании задавали вопросы. Есть открытые опросы, когда респонденты выражаются в свободной форме. В закрытой анкете все ответы заранее предусмотренные. Полузакрытые профили сочетают обе процедуры.

Основные принципы вопросника заключаются в следующем:

Первый принцип: Вопросник построен с точки зрения психологии восприятия опрашиваемого. Учет особенностей восприятия респондентами

профилей текста - руководящий принцип, которого следуют все остальные требования к его конструкции.

Второй принцип - неременный учет специфики культурного и практического опыта для опроса аудитории, имея в виду стиль формулировки вопросов.

Третий принцип вытекает из того, что одни и те же вопросы, которые расположены в разных последовательностях дают разные информации.

Четвертый принцип - это означает «блоки» опросного листа должны быть примерно одинакового размера. Преобладание «блока» неизбежно скажется на качестве ответов на другие "блоки".

Пятый принцип, для распределения обследований по степени их трудности. Первые вопросы должны быть более простыми, далее с последующими более сложным (предпочтительно связаны между собой, не оценочные), а затем - еще сложнее (мотивационные), а затем - снижение (опять же, связанный, проспекты), и в конце - самые сложные вопросы (один или два), после чего - окончательного "паспортичка ".

Обычная последовательность смысловых профилей сечения такова:

(А) введение, в котором говорится: Кто (организация или учреждение научное) и то, что интервьюер, как будет использованы данные; если вы хотите, чтобы содержание вопросов – гарантия анонимной информации, инструкции по заполнению анкеты и способ его возвращения.

(В) Вводные вопросы выполняют две функции: заинтересованности респондента и максимально облегчить его включение в работу. Поэтому в начале текста в любом случае не должны появляться сложные или волнующие вопросы. Вы не можете начать съемку с "паспортички ", который, как правило, тревожат некоторых людей. Наиболее острые или интимные вопросы в последней трети листа.

(С) окончательные вопросы по содержанию темы должно быть относительно легко, так как необходимо учитывать, что при работе с анкетой, люди постепенно устают. Есть хорошие оценки масштабов и

другой информации, содержащейся в закрытых версиях. Открытые вопросы, которые требуют длительных комментариев, ближе к середине анкеты; как контролировать и они обосновались в конце концов, но не более чем один или два.

(G) "Паспортичка" занимает последнюю страницу. Она лаконична не требует больших усилий и показывает завершение обследования.

(D) Как правило, в заключение выразил признательность за совместное сотрудничество в исследовании.

Примеры профилей ("пилотаж"). Любое исследование инструмент , как мы уже знаем, проходит проверку на его обоснованность.

Рассмотрим типичные недостатки, обнаруженные в исследованиях пилотажного и их внешними признаками:

1. нелогичность и пропуски в ответах, отсутствие порядка в комментариях к открытым вопросам: исследователь не учел различия в уровне культуры, компетентности и образования опрашиваемых;

2. большой процент отвечает "не знаю", "Я не могу сказать", "не понял" (более 5-7% от числа опрошенных) говорят , что: (а) вопрос или ответ это туманный, непонятный; (В) является слишком сложным для аудитории, не отвечают ее опыт и знания;

3. ряд дополнительных комментариев и замечаний к вопросам, где они не предусмотрены: в закрытых вопросах не полностью бывают развернутыми содержание возможных ответов;

4. существенные изменения в содержании ответов, если порядок;

5. Вопросы и возможные ответы на них варьируется. Именно в массовом опросе использовалась методика «блокирования» и перестановки блоков для разных под выборок респондентов;

6. И, наконец, более-все количество уклоняющихся от участия в опросе (более 5%) свидетельствует о бестактности , не общительности интервьюера неудачного генерального плана обследования или что сама неблагоприятная ситуация обследования.

Анализ документов.

Документы часто выступают в качестве основного источника информации, дополненной обследований или непосредственного наблюдения.

Анализ документов может не только выступать в качестве вспомогательного метода сбора информации, как на этапе подготовки исследования, но и быть основным методом сбора информации. Это происходит в следующих ситуациях:

- когда необходимо изучить и понять прошлое (в том числе за последние объекты, которые существуют в настоящее время);
- для предотвращения изменения в поведении изучаемого объекта в связи с расследованием. Документы отражают событие уже произошло, соответственно, риск влияния факта исследования или исследовательских исполнителей на полученных данных к нулю;
- повторный и / или исследование с целью оценки. Значение повторных исследований - отслеживание изменений объекта. Чтобы узнать прошлое, вам нужно, чтобы иметь основу для сравнения, а основание содержится в документах;
- существует недостаток исследовательских ресурсов. Анализ документов - самый недорогой способ для сбора данных.

Главное преимущество анализа документов - это позволяет исследовать объекты, есть немного свободного места и / или времени.

Первое "золотое правило" в документах (и вообще с любой информацией) - четко различать описания событий и их оценки.

Мнения и оценки потенциально имеют меньше доверия и надежности. Часто, документ не содержит подробной характеристики ситуации, высказывалось мнение или оценку. Но эта конкретная ситуация является ключом к расшифровке смысла высказанных оценок и мнений.

Проверка подлинности документа, анализ мотивов, намерений, условия его подготовки, целевой установки плаката, ситуации, в которой он

действовал, но характер его окружения - таковы факторы, которые зависят от точности информации, личных документов.

Качественный анализ документов:

- примерный способ (пример метода) - документы, специально подобранные примеры, подтверждающие исследовательскую гипотезу. Метод применим в основном к образованию понятий, в силу доказательств, ею можно пренебречь;
- типологический анализ - выявление закономерностей общественной жизни, в том числе типов личности, обобщенные поведения, жизненных схем и т.д. Для того, чтобы сделать это с помощью теоретических концепций, разработанных ранее типов классификации. Затем содержимое документов, относятся к этой классификации;
- исторический анализ (аналитическая история) - использование доказательств, и событий, записанные в документах для развития обобщенного понимания проблемы изучается.

Есть такие виды количественного анализа документов, таких как анализ содержания и статистического анализа (изучение фактических количественных данных, содержащихся в документе).

Контент-анализ - передача сообщений записано в документе, в наборе количественных показателей, отражающих желаемую характеристику. Этот метод основан на идее о том, что определенные слова используются в сообщениях, фразы, выражения, изображения, частоту их повторения, ссылки последовательности не являются случайными, а зависят от определенных факторов. Факторы, можно найти и понять, раскрывая структуру содержания документа путем подсчета частоты встречаемости определенных символов потребляемых. В основе анализа контента выполняет кодирование как "объективное, систематическое количественное описание любого символического поведения".

Статистика работы приложения.

Часто анализ данных рассчитывается следующие статистические показатели, на основе которых сделаны выводы.

Среднее арифметическое значение называется характеристическим значением на единицу совокупности, что при расчете общей суммы признака в совокупности остается неизменной.

Подводя итог, можно сказать, что проблема с развитием системы оценки персонала в организации не всегда очевидно. Эта проблема часто может прятаться за проблемами в других областях, таких как планирование и мотивация. Часто, эта проблема может быть идентифицирована только с помощью научных кадров.

2.ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1 История развития банка

12 ноября 2001 Сбербанк России - старейший и самый крупный банки в нашей стране исполнилось 160 лет. В этот день указом императора Николая I, первый Устав сберегательных касс был одобрен. Это было начало сберегательного дела в России. В 1842 году он открыл первые

сберегательные банки - в Санкт-Петербурге и Москве с Спасите казну, а также в Одессе с приказом общественного призрения. Позже, в 1846-60 годы. Она была создана еще 45 таких банков - почти во всех провинциальных городах. Двадцать лет спустя, когда сберегательный банк берет на себя основанный в 1860 году Государственный банк России, общая сумма депозитов, размещенных в них на 140 тысяч сберкнижка составил 8,5 млн. Натирать.

Несмотря на относительно быстрое формирование сбережений бизнеса, для страны с 70 миллионов человек, это было недостаточно, что, впрочем, вполне понятно. В контексте дореформенной, феодальной России контингент вкладчиков сберегательных касс был очень малочисленны. Она состояла из городского населения - мелких промышленников, торговцев и ремесленников. Преобладающий в стране сельское население не имеет доступа к городским бюро и был также в условиях, не способствующих формированию сбережений.

Освобождение крепостных коренным образом изменило ситуацию. пореформенный период был отмечен резким увеличением сбережений активности, особенно в 1880-90 гг гг. В дополнение к кассовых аппаратов Государственного банка были созданы сберегательные банки в провинциальных и районных казначейств, почтово-телеграфных отделений и отделений железных дорог. Сеть сберегательных касс быстро расширялась, теперь они были открыты не только в городах, но и в сельской местности. В результате, с 1882 г. по 1895 г. число банков увеличилось более чем в 40 раз и достигло почти 4 тысячи. Количество сберегательных книг увеличилось в 15 раз и составил около 2 млн. Самым важным условием для дальнейшей экономии прогресса бизнеса была денежная реформа 1895 г. 97 лет., Провел выдающийся государственный деятель, министр финансов России Витте. Главным результатом реформы стал переход рубля на золотой стандарт - страна обрела твердую, твердую валюту. Кредит отмечает Государственный банк без ограничений обменивались на золото, соотношение общего объема

бумажных денег и золотых монет, которые были в обращении, составило 1: 1. С этим золотом, обеспечивая прочность российской валюты не была поколеблена даже во время война с Японией (1904-1905 гг.). При стабильной валютой, Россия смогла привлечь огромные иностранные инвестиции в то время. Введение твердой валюты, успешное развитие российской экономики способствовали росту сбережений населения и соответствующему расширению сети сберегательных касс. К 1900 году насчитывалось около 5,5 тыс. С общей суммой депозитов 660 млн. Рублей. В рамках денежной реформы была перестроена вся российский кредитно-финансовой системы, в том числе, конечно, и сберегательных учреждений. Согласно принятой в 1895 году новый Устав сберегательных касс для управления ими в рамках Государственного банка было создано управление сберегательных касс общественного пользования. Первый менеджер сберегательных касс был назначен А. П. Николаса, который был одновременно директором Государственного банка России. В табели о рангах царской России А. П. Николай был на самом высоком уровне: он был тайным советником и сенатором и членом Государственного совета. Назначение таких высоких официальных управляющих сберегательных банков - свидетельство особого внимания российских властей к сберегательного дела. В отличие от большинства европейских стран, где были созданы и действовали сберегательные банки в основном частными предпринимателями и их объединениями, в российской сберегательной бизнесе это было исторически полностью прерогативой государства. Это значительно расширило возможности своего развития, что позволяет преодолеть ограничения, обусловленные нехваткой ресурсов часто начальный период функционирования вновь создаваемых сберегательных учреждений. Не менее важным преимуществом государственных сберегательных касс Возможности гостиницы были привлекательны для инвесторов, государство гарантирует сохранность своих сбережений.

Тем не менее, «национализация» сберегательного дела имело негативные последствия, так как большая часть сбережений населения тратится на содержание лендлордизма и унижением военных. Потратив общественных средств, которые будут использоваться для того, что ипотечные кредиты, правительство отвлекла значительную часть своих инвестиций в тех секторах экономики, где они могли бы играть конструктивную роль.

В начале двадцатого века в России, как и в других европейских странах, общая тенденция сберегательного дела стало превращение сберегательных касс в универсальной кредитной организации. С 1906 года, наряду с операциями по депозитам и кредитам, сберегательные банки занимаются страхованием капитала, доходов и жизни вкладчиков. Во время русско-японской и особенно первой мировой войны, правительство использовало вклады населения почти целиком на военные расходы, однако, основным способом финансирования войны 1914-1917 гг. был вопрос. С 1,6 млрд. Рублей. накануне войны до начала Февральской революции, денежная масса увеличилась до 10 млрд. руб., а к октябрю 1917 г. до 16 млрд. натирать. В результате выпуска и покупательной способности рубля снизился инфляции за этот период в 17 раз.

В годы революции и гражданской войны гиперинфляция полностью девальвирован сбережения. С приходом к власти большевиков, сберегательные банки, в отличие от коммерческих банков, были формально сохранены. В начале 1918 года, сразу после переезда советского правительства из Петрограда в Москву, Россия нарком финансов В. Р. Менжинский издал приказ, чтобы восстановить в рамках отдела Управления сберегательных касс. Тем не менее, усилия Министерства финансов скорректировать свою деятельность, не увенчались успехом. Позднее, в период военного коммунизма - с мая 1918 года до провозглашения в 1921 году новой экономической политики - НЭПа были последовательно ликвидированы все кредитные учреждения для проведения курсов по полной

ликвидации денег из хозяйственного оборота, его натурализация, реквизиций и продукты питания немедленное распределение и промышленные товары.

В этих условиях основной задачей НЭПа было восстановление нормальных товарно-денежных отношений. С этой целью под руководством блестящих экономистов - СССР наркома финансов Г.Я. Сокольников и член правления Народного комиссариата профессора Л. Н. Юровского в 1922-24. Денежная реформа была проведена, которая до сих пор остается непревзойденным образцом экономической реформы. Реформа была проведена в условиях полного экономического краха. Наряду с обесцененным несдержанными совами выбросов отмечает параллельная валюта была введена в обращение - дукат, обеспечил 25% золота и 75% высоколиквидных товаров. В связи с дореволюционных червонца она была охотно принята экономики и населения. Вытесняя совы признаки Дукат к концу 1924 г. стал единственной валютой. Нормализация денежного обращения, высокие темпы экономического роста привели к росту общественного благосостояния, возродил его способность и желание экономить. Соответственно, с 1923 года он начал восстанавливаться, и вскоре достиг довоенного уровня сберегательных касс сети, которая, в свою очередь, активно содействовать осуществлению и успешному завершению денежной реформы. Во второй половине 20-х годов. экономия развития бизнеса становится государственным приоритетом значение. В 1925-1930 гг. большим тиражом опубликовал популярный всесоюзный журнал "Сберегательный дело", в котором руководители Госплана и Министерства финансов приняли участие Н.П. Брюханов, ИТ Смилга, А. И. Свидерский и Л. Н. Юровский, М. И. Боголеповым и другие видные ученые-экономисты.

В конце 20-х годов. руководство страны провозгласило политику индустриализации на основе ускоренного роста тяжелой промышленности. Производство товаров для населения и сельского хозяйства, таким образом, коллективизированному деградировали, карточная система была введена в городах. Резко снижается государственные доходы от продажи

сельскохозяйственной продукции и товаров народного потребления. Отказавшись признать дореволюционные долги царского правительства, Советское правительство не может рассчитывать на какой-либо из крупных иностранных инвестиций. Поэтому, как один из основных источников государственного финансирования индустриализации используются личные сбережения.

В 1929 году в соответствии с новым Положением о Гострудсберкассах они были переданы Народному комиссариату, и обратился по существу в одном кредитном учреждении, получающих государственные вклады и размещение государственных займов. Это учреждение было обязано максимально интенсифицировать привлечение государственных средств. Тем не менее, система карт и низкие денежные доходы основной массы рабочих, чтобы решить такую задачу не представлялось возможным. планы по депозитам не более чем на 40-50%. Относительно лучше было с государственных кредитов, потому что они были так называемые "добровольно-принудительном порядке" характер. Но с привлечением заемных средств цели не выполнены в полном объеме. Так что в 1932 году план "4-й заключительный год первого пятилетнего плана» был реализован на 85,5%.

Дефицит денежных средств, предусмотренных в государственном бюджете составил ни за что необеспеченные выбросов, которые являются вредными для уже низкой покупательной способности.

Во второй пятилетке, особенно после отмены в 1935 году карточной системы, в деятельности сберкасс пришло оживление. Общий объем депозитов с 1935 по 1940 год увеличился в 4,9 раза - .. От 1,5 до 7,3 млрд рублей, средний размер депозита увеличился почти в четыре раза - с 101 до 388 рублей.

Во время Второй мировой войны (1941-45 гг.) Сберегательные банки способствовали мобилизации средств для финансирования военных расходов, принимали активное участие в размещении назначенных

казначейских облигаций, а также в распространении денежной и одежды лотерейных билетов. Из-за доходов от государственных займов и лотерей было покрыто около одной шестой части военных расходов. Кроме того, за счет экономии банки получили средства и ценности, вносимые населением в фонд обороны.

Вскоре после войны, в конце 1947 карт и денежной реформы, проведенной были отменены, который носил по существу конфискационный 10 рублей. были обменены старые деньги на 1 руб. новый. Но вкладчики сберегательных банков предусматривает определенные исключения: депозиты до 3 тысяч рублей .. обмен в соотношении 1: 1, от 3 до 10 тысяч - 3 :. 2 более 10 тысяч - 2 :. 1.

В 1948 году новый устав был принят сберегательными банками, которые внесли существенные изменения в их деятельность. Наряду с традиционными функциями экономии банки стали проявлять все больше и безналичных платежей, перевод заработной платы работникам на их счета.

Согласно новому сберегательный устав банка остался в Гострудсберкассах Центральное управление и кредит в Министерство финансов, которое разрабатывает и утверждает правила и положения, регулирующие их деятельность. В соответствии с правилами Министерства финансов союзных и автономных республик, исполнительных комитетов территориальных фин. отделов , региональных и районных советов руководили работой местных сберегательных банков.

К 1952 году она была восстановлена до довоенного уровня сберегательных касс сети, которая, благодаря значительной части территории советской оккупации, уменьшилась во время Второй мировой войны. В начале этого года было около 42 тысяч. Сберегательные банки. Их основные задачи, изложенные в документах органов принятия решений, была "идея популяции безопасного хранения свободных денежных средств и проведении платежей наличными, чтобы способствовать накоплению сбережений и их использование в интересах народного хозяйства СССР ".

В 50-е годы была прервана войной возобновила работу по улучшению сбережений бизнеса, в частности, по механизации расчетных операций в крупных сберегательных банках. В Москве, Ленинграде, столицах некоторых союзных республик, региональные и территориальные центры машиносчетные станции и компьютерный стол, которые оснащены перфорацией устройств и клавиатуры компьютеров.

В начале 1961 года была проведена деноминация рубля, масштаб цен был изменен в 10 раз, банкноты новой модели были введены в обращение. Тем не менее, это не замедлился, а инфляция не оказало ожидаемого влияния на стимулирование экономического развития, в том числе сберегательного дела. Основная причина здесь - чрезмерное отвлечение национального дохода на реализацию дорогостоящих и неэффективных проектов в военных целях, отказ от необходимых структурных реформ, которые изначально планировалось проводить в связи с экономической реформой 1965-67 двухлетнего периода ,

В 1963 году сберегательные банки от Министерства финансов вновь были переданы в Государственный банк, а сбережения были направлены на пополнение его кредит.

70-й и первую половину 80-х годов. в истории нашей страны характеризуется как период застоя, который в какой-то степени можно отнести к экономии и бизнеса.

Во второй половине 80-х годов. - Период перестройки. В этот период значительно увеличилась активность финансовых учреждений. Сберегательные банки наблюдался приток инвесторов. К концу 80-х годов. 142 млн. Новые счета были открыты в сберегательных банках страны.

В 1987 году реорганизация сложившейся в банковской системе страны была проведена. В рамках этой реорганизации на базе государственных сберегательных касс был создан специализированный банк сбережений труда и кредитования населения - Сбербанк СССР, который начал служить хорошо и юридические лица. 15 банков в союзных

республиках был создан в рамках Сбербанка СССР, в том числе Российской Республики Банка.

Постановление Верховного Совета РСФСР, принятой в 1990 году России Республиканский Банк был объявлен собственностью РСФСР. В 1990-91. он был преобразован в акционерный коммерческий банк. Скоро Сбербанк зарегистрировал свой Устав в Центральном банке Российской Федерации впервые провел эмиссию акций.

Поскольку акционирования Сбербанк России прошел динамичный путь трансформации системы государственного сберегательного банка в коммерческий банк универсального типа.

В 1996 году она была принята Концепция развития Сбербанка России до 2000 года, направленная на превращение ее в универсальный коммерческий банк посредством расширения обслуживания корпоративных клиентов при сохранении опыт и лидерство на розничном рынке.

В 1997 году, несмотря на сложность и новизну проблем, крайне неблагоприятные международные финансовые условия, Сбербанк России способствовал устойчивому функционированию межбанковского и валютных рынках. Впервые в этом году он привлек крупнейшие российские банки для синдицированного кредита от западных банков, так и на самых выгодных условиях для нашей страны. Сбербанк России официальный рейтинг международного рейтингового агентства Fitch IBCA был присвоен. Сбербанк - единственный из коммерческих банков в России, вошел в топ-200 крупнейших кредитных организаций в мире, первую сотню банков в Европе и стал членом Всемирного института сберегательных банков (ВИСБ). Он был предоставлен статус наблюдателя в Европейской Группы Сбербанка (EGSB).

1998 - драматический год в новейшей истории экономики и финансов России.

Запущенный в странах финансового кризиса в Юго-Восточной Азии в очень короткое время стал всемирным и болезненно отразился на российской экономике. Иностранные инвесторы бросились, чтобы избавиться от

высокоурожайных первых российских ценных бумаг - доходы обмена в рублях за иностранную валюту и перевести его в свою страну. Я не разрушилась настолько привлекательным до недавнего времени на рынке краткосрочных обязательств - ГКО, накануне кризиса приносит свои баснословные дивиденды владельцам. Результатом стало беспрецедентным в мирное время девальвация рубля, намного выше, чем это наблюдается в других, еще более пострадали от финансового кризиса, страны. Рубль по отношению к доллару снизился почти в четыре раза (по сравнению с двойным снижением курса национальных валют Южной Кореи, Малайзии и Бразилии).

Мировой финансовый кризис привел к острому кризису российской банковской системы и дестабилизации сегментов финансового рынка, потери ликвидности крупнейших банков в стране. Отлив рублевые депозиты Сбербанка в августе 1998 года составил 7,7% от их общего количества, по состоянию на 1 августа 1998 года остаток депозитов в иностранной валюте сократились за тот же период на 10,2%. Правительство России приостановило преобладающая часть платежей по внешнему и внутреннему долгу. В этих условиях Сбербанк остается одним из немногих российских банков, продолжал регулярно выполнять все свои обязательства перед вкладчиками и клиентами, а также иностранных подрядчиков.

В дополнение к огромной работе, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов и инвесторов, в целях реализации экстренных мер по защите вкладов населения в неплатежеспособных коммерческих банков, Сбербанк, от имени Центрального банка Российской Федерации, принял на себя обязательства по обслуживанию по вкладам в крупных банках. Объем вкладчиков Сбербанка составил зарплату около 9 млрд. Натирать. Помощь Сбербанка пользуются более 440 тыс. Вкладчики неплатежеспособных банков.

Стабильная деятельность в период кризиса значительно возросло доверие вкладчиков Сбербанка и корпоративных клиентов, укрепила свои позиции во всех сегментах рынка.

Наряду с увеличением числа частных инвесторов в 1998 году значительно расширил корпоративных клиентов Сбербанка. Роль Сбербанка в обслуживании финансовых потоков бюджетов всех уровней. Количество обслуживаемых офисов и филиалов Сбербанка Федерального казначейства увеличился в 1,6 раза и составил к концу года около 40% от их общего количества. Сбербанк расширил участие в поддержании экспортно-импортных операций. С общим снижением внешнеторгового оборота 1998 России, оборот, обслуживаемый Сбербанк, сохранил устойчивую тенденцию к росту.

Значительные положительные изменения произошли в структуре Сбербанка размещения. Сбербанк решительно переориентировал свою деятельность на рынке ГКО на реальный сектор экономики. К началу 1999 года, 50% его кредитного портфеля приходится на промышленность и строительство. Финансовые ресурсы были направлены в первую очередь на развитие базовых отраслей промышленности, а также в производстве высокотехнологичной продукции. Сбербанк активизировали операции на рынке драгоценных металлов. В 1,5 раза увеличил покупку золота в золотодобывающих компаний, расширили предсезонные кредиты этим предприятиям.

В заключение Сбербанка России в 1998 году, деятельность, мы можем сказать, что она внесла значительный вклад в преодоление финансового кризиса и последующего социально-экономической стабилизации, и, таким образом, - в подготовке условий для экономического роста в 1999 году -2000.

События 1998-2000 гг. дают возможность объективно оценить степень реформирования российской экономики и ее интеграции в мировую экономику, потенциал уже установили в своих рыночных механизмов. Когда достигнутый уровень рыночной трансформации кризиса 1998 года был для

нашей экономики не только бедствие, но и мощный импульс к восстановлению. Падение курса рубля значительно сокращается спрос на импортные товары подорожало, повысило конкурентоспособность продукции российских производителей, как отечественных, так и на внешнем рынках, повысить привлекательность нашей экономики для отечественных и иностранных инвесторов, кредиторов и предприниматели, которые способствуют посткризисное восстановление российской экономики. Наряду с благоприятной ситуацией на мировом рынке - высокие цены на нефть - это привело впервые за последние 15 лет, рост ВВП - в 1999 году - на 3,2%, а в 2000 году - на 7,7%.

Положительная динамика производства в 1999 и 2000 годах он наблюдался почти во всех отраслях промышленности и строительства, значительно увеличился внешней торговли, особенно экспорта. Также усилили инвестиционную активность.

В посткризисный период, Сбербанк России значительно расширил кредитование реального сектора экономики. Доля отраслей реального сектора экономики в кредитном портфеле Сбербанка увеличилась в 1,7 раза: с 55 до 90%. Сумма кредитов предприятиям этого сектора, возросла в 1999-2000 гг. В 6,7 раза: от 38 до 255 млрд руб. .. Объем инвестиционных кредитов Сбербанка, достиг в начале 2001 года, 35 млрд. Рублей.

Наиболее крупные инвестиционные кредиты были предоставлены предприятиям газовой, нефтяной и нефтеперерабатывающей промышленности, химической и нефтехимической промышленности, черной и цветной металлургии, судостроения, авиации, телекоммуникаций и пищевой промышленности, а также экспорт оборонной промышленности проектов.

Имевшими место в июне 2000 Общее собрание акционеров были подведены итоги реализации принятой в 1996 году концепции Сбербанка России до 2000 г. После завершения ее реализации, Сбербанк достиг основной набор в концепции стратегической цели - стать крупнейшего в

стране универсальным кредитным учреждением. Поддерживать и укреплять свое лидерство на рынке розничных банковских услуг, Сбербанк расширил свое присутствие и в других сегментах российского финансового рынка. В то же время результаты 2000 года он занял лидирующие позиции во всех основных областях банковской деятельности, прежде всего в кредитовании корпоративных заемщиков, финансирование инвестиционных проектов, применение новейших банковских технологий.

Концепция Сбербанка России стало принятие собранием акционеров на следующий период - с 2001 до 2005 года, стратегической целью банка не устанавливается понятие "вне на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохраняя при этом позицию современный первоклассный конкурентоспособным крупнейший банк в Восточной Европе ". Понятие способов для достижения этой цели. Увеличение капитала, доверие вкладчиков, клиентов и зарубежных контрагентов, высококвалифицированный персонал и твердый материально-техническая база - все это создает необходимые предпосылки для реализации нового Сбербанком Концепции дальнейшего развития.

На начальном этапе реализации концепции в жизни Сбербанка провел очень большой и довольно сложную трансформацию своей филиальной сети - Ассоциации региональных банков. Территориальные Сбербанк 71 Банк функционировал в бывших административных границ Российской Федерации - областей, краев и автономных республик, объединенных в 17 обслуживании крупных экономических и географических регионов. Это позволит лучше удовлетворить потребности частных клиентов и предприятий этих регионов в сфере банковских услуг - повышение их кредитования, будут ускорены платежи и платежи, произведенные через филиалов Сбербанка России. Объединенные территориальные банки смогут в большей степени, чем в настоящее время, внести свой вклад в социально-экономическое развитие регионов России.

Успех Сбербанка в 2000 году: он получил хорошую оценку лучших специалистов в сфере банковских услуг среди отечественных, а так же зарубежных банков. Международное рейтинговое агентство Fitch IBCA повысило долгосрочный и краткосрочный рейтинги Сбербанка России до уровня кредитоспособности страны. Повышен и его статус во Всемирном институте сберегательных касс. Сбербанк России Президент избран вице-президентом Института. На Всероссийском конкурсе промышленных и финансовых компаний на основе их деятельности в 2000 году Сбербанк занял первое место. Для "самых выдающихся достижений, а также в качестве крупнейшего инвестора в российской экономике," Сбербанк России удостоен звания «Банк года».

2.2 Современный Сбербанк

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют четверть банковской системы страны, а доля составляет 30% от капитала банка. По данным журнала The Banker (1 июля 2008 г.), Сбербанк занимал 33 место по размеру основного капитала (Tier 1 уровня) среди крупнейших банков в мире.

Основанная в 1841 году, Сбербанк России сегодня - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. По состоянию на 1 февраля 2009 года доля Сбербанка России в розничных вкладах составил 50%, а его кредитный портфель соответствовал 30% всех кредитов в стране.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью и в настоящее время она состоит из 17 территориальных банков и более чем 20000 единиц по всей стране. Дочерний банк Сбербанка России работают в Республике Казахстан и Украине. Кроме того, планируется создать филиал в Республике Беларусь. Экономия цели 5% долю на рынке банковских услуг в

этих странах. Цель Сбербанка России в соответствии с новой стратегией: расширение своего присутствия на международном рынке банковских услуг, самыми перспективными считаются Китайский и Индийский рынок. В общей сложности долю чистой прибыли, полученной на международном рынке, планируется увеличить до 5% к 2017 году.

Учитывая развитие на международном рынке как важную составляющую новой стратегии развития, СБ РФ осуществляет казначейские операции на международном рынке и торгового финансирования, поддерживает партнерские отношения с более чем 230 ведущими банками мира и участвует в деятельности многих авторитетных международных организаций, представляющих интересы международного банковского сообщества. Активная позиция и международный авторитет России Сбербанк позволяют наиболее полно удовлетворить внешнеторговых потребностей своих клиентов на выгодных условиях для привлечения ресурсов от международных финансовых рынков и в соответствии с передовой практикой в международном банковском сообществе. [33]

Учредитель и основной акционер Банка - Центральный банк Российской Федерации (Банк России). По состоянию на 8 мая 2008 года, он владеет 60,25% голосующих акций и 57,58% уставного капитала Банка. Остальные акционеры СБ России это больше чем двести пятьдесят тысяч юридических и физических лиц. Высокий процент (более 27%) зарубежных инвесторов в структуре капитала Сбербанка РФ говорит о его инвестиционной надежности и привлекательности.

Высокие оценки ведущих рейтинговых агентств подтверждают безупречную репутацию и надежность Сбербанка России. Агентство Fitch Ratings присвоило России Сбербанк долгосрочный рейтинг в иностранной валюте по умолчанию "BBB", агентством Moody's Investors Service - рейтинг долгосрочный депозит в иностранной валюте "Baa1". "Кроме того, агентство Moody's присвоило Банку наивысший рейтинг по национальной шкале.

В октябре 2008 года Сбербанк принял новую стратегию развития на период до 2014 года, в рамках которой Банк нацелен на дальнейшее развитие своих конкурентных преимуществ и создание новых областей роста. Совершенствование системы управления рисками, оптимизации затрат и реализации инициатив, направленных на повышение эффективности, позволит Сбербанк России доказать свою устойчивость в текущих условиях нестабильности на мировых финансовых рынках, сохранить лидерство в российской финансовой системе и стать один из лучших в мире кредитных организаций.

2.3 Российский рынок банковских услуг

В последние годы Сбербанк стал крупнейшим и наиболее важных финансовых институтов в Центральной и Восточной Европе, а также один из видных членов международного финансового рынка. Это увеличение произошло на фоне очень динамичного развития российского банковского рынка. Возможности и потенциал для развития Банка по-прежнему будет определяться в основном за счет сильной конкурентной позиции на российском финансовом рынке, который в среднесрочной перспективе будет оставаться одним из самых быстрорастущих и привлекательных в мире. [34]

Даже принимая во внимание различные сценарии последствий нынешней нестабильности на международных финансовых рынках, рынок России в среднесрочной перспективе будет характеризоваться:

Высокие темпы роста и значительный размер. Среднегодовые темпы роста российского банковского сектора на период до 2014 года прогнозируются в зависимости от сценария на от 18 до 24%. Таким образом, к 2014 году объем активов банковского сектора составит около 70-80% по отношению к ВВП, что значительно ниже, чем у многих зарубежных аналогов, и показывает большой потенциал для дальнейшего роста. В результате, в 2014 году России рынок с точки зрения чистого дохода будет сопоставим с комбинированным рынка стран Восточной Европы, примерно равен рынку в Индии, в несколько раз превысит другие крупные

развивающиеся рынки (например, Турции), и примерно одна треть китайского рынка;

Высокая рентабельность операций. Из соотношения рентабельности собственного капитала и стоимости на рынке в России сопоставим с наиболее привлекательными развитыми рынками и превосходит практически все крупнейшие развивающиеся рынки мира. Ожидается, что, несмотря на некоторое сокращение маржи по основным продуктам, банковском рынке России и к 2014 году останется привлекательным по этому показателю;

Тенденция к консолидации в банковском секторе. На сегодняшний день банковский рынок характеризуется низкой концентрацией активов, доля пяти крупнейших банков приходится немногим более 40% от суммы активов, что значительно меньше, чем в более развитых странах финансовый сектор. Большое количество средних и мелких игроков вместе контролируют 30 до 40% рынков отдельных банковских продуктов. Неизбежный процесс консолидации рынка будет, с одной стороны, очевидные возможности для более крупных участников рынка, с другой стороны, в конечном итоге приведет к увеличению уровня конкуренции, который принесет пользу качественных характеристик сектора в целом. Кризисная ситуация в экономике, вероятно, увеличит темпы и масштабы консолидации сектора.

Эти тенденции и факторы, вызывающие их носят долгосрочный характер, что свидетельствует о том, что финансовый рынок Российской Федерации будет структурно привлекательным не только до 2014 года, но в ближайшие 5-10 лет. Все это определяет огромный потенциал Сбербанка в контексте российского рынка, а также на международном уровне.

2.4 Основные стратегические цели и задачи

Стратегическая цель банка - выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного крупнейшего банка в Восточной Европе. Это предполагает создание системы, которая устойчива к возможным

экономическим потрясениям в России и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности - работа с физическими лицами, юридическими лицами и государством. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- внедрить новую идеологию работы с клиентом, основанную на сочетании стандартных технологий с индивидуальным подходом к каждому клиенту;
- обеспечить внедрение эффективных методов работы с клиентами и повышение качества их обслуживания;
- сохранить лидерство на розничном рынке. Увеличение доли населения на рынке кредитования до 30%, в то время как объем розничного кредитования должен вырасти как минимум в 2 раза;
- усилить работу с корпоративными клиентами;
- принести в банк и обеспечить долгосрочное максимальное количество первоклассных клиентов;
- увеличение доли корпоративных средств в привлечении средств до 25%, доля кредитов и долговых обязательств корпоративных клиентов в чистых активах до 45%;
- чтобы обеспечить максимальную помощь государству в реализации государственных инвестиционных программ и национальных программ поддержки экспорта;
- опираясь на широкую клиентскую базу, чтобы обеспечить сбалансированную структуру активов и пассивов, внедрить современные методы управления;
- диверсификации ресурсной базы банка, в том числе с использованием внешнего финансирования;
- увеличение доли непроцентных доходов в общем объеме доходов банка за счет развития услуг, предоставляемых клиентам. Убедитесь в

том, что доля комиссионных доходов в чистом операционном доходе не менее 15%;

- достичь прироста стоимости капитала, что позволяет расширить инвестиции банка в российской экономике;
- гарантировать, что отношение прибыли к капиталу составляет не менее 20%;
- реализовать полнофункциональную систему управления банковскими рисками;
- создать гибкую, быстро меняющуюся среду системы адекватного управления банком на основе рычагов экономического управления и оптимального распределения системы полномочий.

Улучшение работы с банком за счет расширения автономии региональных банков, а также улучшить технологию принятия решений.

Оптимизировать филиальную сеть, принимая во внимание как экономические, так и социальные факторы.

2.5 Стратегические цели Сбербанка на период до 2017г.

Реализация стратегии позволит Банку укрепить свои позиции на российском рынке банковских услуг и достичь финансовых и операционных показателей, соответствующий уровень высокой универсальностью мировых финансовых институтов. В рамках стратегии Банк ставит перед собой цель четырех основных областях:

1. Финансовые результаты: увеличение объема прибыли в 2017 году более чем в три раза при одновременном снижении отношения операционных затрат к чистому отношению операционного дохода на пять процентных пунктов, что позволило бы рентабельность собственного капитала не менее 20%.

2. Ситуация на российском рынке: укрепление конкурентных позиций на основных рынках банковских услуг (средств, привлеченных от

физических лиц, государственного кредитования, привлечения средств и кредитование юридических лиц).

3. Качественные показатели развития («здоровье» банка): лучшие в России навыки в работе с клиентами, лидерство, качество обслуживания, современная система управления рисками, сопоставимые с лучшими мировыми аналогами управления и операционные процессы и системы, адекватной требованиям и объем бизнес-платформы ИТ, корпоративная культура совместно всеми сотрудниками Банка, направленных на самосовершенствование и рост производительности, высоко мотивированный персонал, узнаваемый «позитивный» бренд, высокая степень лояльности клиентов.

4. Операции на зарубежных рынках: постепенное увеличение объема и стоимости международных операций за счет роста в странах СНГ и Восточной Европы, постепенного увеличения присутствия китайских и индийских рынков. Увеличение доли чистой прибыли, полученной за пределами России, до 5-7%, в том числе за счет дополнительных приобретений.

Успешное достижение этих целей будет способствовать росту рыночной капитализации и выдвижению Банка среди ведущих финансовых институтов в мире.

2.6 Анализ основных показателей деятельности банка

Завершить разработку концепции банка за период с 2001 по 2005 год стратегические цели, банк в прошлом году укрепила лидирующие позиции в ключевых сегментах рынка, а также значительный прогресс в достижении целей установить пятилетние ориентиры.

Значительно превысил определенную концепцию эталонного рентабельности собственного капитала (20%), который достиг 35,1% в конце года. Увеличился спрос на услуги, предоставляемые банком. Банк является признанным лидером в отечественной банковской системы в области

расчетно-кассовое обслуживание, кредитные карты, операции с государственными ценными бумагами, иностранной валютой и конверсионные операции.

Проведенное во второй половине 2000 года реорганизации системы управления и организационной структуры, не помешало банку достичь в конце года ощутимые финансовые результаты, для достижения качественных изменений в основных составляющих экономического роста. Совокупный объем активов банка увеличился на полтора раза и достиг 1,6 трлн. руб., 2 чистые активы выросли на 46%, достигнув 572 млрд. натирать.

Значительно изменилась структура доходов банка. В 1,7 раза увеличились доходы от кредитных операций, а их доля в структуре доходов увеличилась с 27 до 48%. Вес являются доходы от операций с ценными бумагами, на долю которых приходится 35% от общего дохода банка. Ведущие темпы роста комиссионных операций привели к увеличению доли комиссионных доходов в общем объеме доходов до 8,3%.

Почти в 6 раз, до уровня 4%, снизился по сравнению с 1999 г. доля валютных доходов от переоценки счетов в доходах банка, что указывает на существенное снижение влияния условий валютного рынка на финансовые результаты банка.

Основной статьей расходов является выплата банковских процентов по вкладам и депозитам населения, общая сумма выплат на эти цели в 2000 году составил 40,7 млрд. Натирать. Повышение бюджетной дисциплины и совершенствование банковских технологий обеспечили снижение с 12,0 до 9,7% административных, экономических и операционных расходов в общей стоимости расходов.

Собственный капитал банка Сбербанка России за год увеличился на 44% и достиг 42,7 млрд. Натирать. Значительно уменьшить омертвление капитала и повышения уровня безопасности, 97% прироста капитала достигается за счет прибыли банка.

Повышение эффективности работы банка, с учетом инфляционной составляющей: прирост капитала на 20,2%, рост чистой прибыли на -26.4%, рост активов -21,6%. Повышение производительности банка в иностранной валюте, эквивалентной: прирост капитала -38.5%, рост чистой прибыли на -45.6%, увеличение в активах -40,1%.

Рентабельность активов составила 2,64%, прибыль на одного работника увеличилась с 69,9 тыс. До 83,5 тыс. Натирать.

Достигнутые финансовые результаты были обеспечены качественными изменениями в структуре баланса банка. Темпы роста операционных активов (50,3%) опережает рост активов как в целом (46,2%), а темпы роста платных обязательств (48,6%).

Значительно изменилась структура пассивов банка. С ростом остатков депозитов за год в 1,5 раза больше, чем 4-кратное увеличение доли долгосрочных депозитов. Компания стремится расти остатки на счетах юридических лиц: доля корпоративных клиентов в привлеченных ресурсах банка изменился по сравнению с 28,1% до 29,1%.

В условиях высоких темпов роста кредитного портфеля банков укрепил централизованную систему ограничения, мониторинг и контроль кредитного риска, принял дополнительные меры для регулирования уровня крупных кредитных рисков и их концентрации, повышенные требования к качеству залога, диверсификация кредитного риска, введена отраслевая специализация кредитной работы. В результате, банк достиг значительного улучшения качества кредитного портфеля, доля кредитов первой группы риска возросла до 91,7%, объем просроченных кредитов снизился в абсолютном выражении на 482 млн рублей, а его доля год уменьшилась с 4,25 до 2,3. %.

По состоянию на 9 августа 2011 года собственный капитал банка составил 1421 млрд руб. С самого начала, объем капитала увеличился на 14,4%. Источником роста капитала - чистая прибыль. Прибыль до налога на

прибыль составила 250,1 млрд руб., Чистая прибыль составила 201,2 млрд руб. против 76,8 млрд руб. 7 месяцев 2010 года.

Кредитный портфель корпоративных клиентов на 1 августа 2011 года составил 5,174 млрд руб., Увеличившись на 7 месяцев на 8,6%, розничный кредитный портфель по состоянию на 1 августа составил 1478 млрд., Увеличившись на 7 месяцев на 13,6%.

Активы банка с начала 2011 года увеличился на 484 млрд руб. или 5,7% и превысил 9 триллионов рублей. [27] Активы Сбербанка составляют более четверти от общего объема активов всей банковской системы Российской Федерации. [28].

Сбербанк - крупнейший банк в России по объему операций с физическими лицами. Средства физических лиц в июле 2011 года увеличился на 37 млрд рублей. до 5094 млрд руб.

3.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

3.1 Опрос сотрудников

Для выявления проблем управления была проведена диагностика организационных, путем опроса сотрудников организации представлена в Приложении 2. Опрос был проведен в службе подчиненного финансового директора. Опрос приняли участие 24 человек - сотрудники отделов маркетинга, управления человеческими ресурсами, отдел дистанционных каналов и отдела по работе с корпоративными клиентами.

Цель исследования: выявление удовлетворенности работой в коллективной организации Томского филиала ОАО "Сбербанк России".

Научно-исследовательские цели:

- определить причины недовольства;
- выявление проблемных областей, а также способы их устранения в Томском филиале ОАО «Сбербанк России».

Объект исследования: сотрудники организации Томского филиала ОАО "Сбербанк России".

Исследования: переписка анкетирование.

Гипотеза исследования: некоторые работники испытывают неудовлетворенность работой организации. Это может быть из-за не должным образом мотивированного персонала и системы оценки персонала.

После анализа данных, мы можем выделить заявления, с которыми сотрудники не согласны:

- зарплата, что я получаю соответствует работе;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.

Все выбранные факторы, связанные с мотивацией.

Но на основании данных, представленных не может сделать однозначный вывод о том, что эти проблемы на самом деле проблемы организации, как показывают другие показатели. На основании полученных данных можно сделать вывод, что мнения респондентов радикально противоположные позиции по этим вопросам, то есть, есть такие люди, как согласные и не согласны с существующей системой, необходимо для того, необходимы дополнительные исследования, что позволит выявить количество недовольного тока система.

В ходе дальнейших исследований, респонденты были разделены по отделам, это исследование дало следующие результаты.

Могут быть идентифицированы в отделе финансов, что сотрудники не согласны:

- то, как работа организована в компании вызывает чувство удовлетворения;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены;
- компания сделала регулярные процедуры оценки с точки зрения их соответствия современным требованиям.

Эти проблемы делятся на три области - организационная структура, мотивации и организационных изменений. Но на самом деле, только одна проблема может быть четко - связано с оценкой сотрудников (люди не согласны, что вся работа поощряется и адекватно оценены).

Отдел планирования и бюджета - никаких утверждений, с которыми сотрудники не согласны.

В службе главного бухгалтера следующих утверждений могут быть идентифицированы с этим персоналом не согласны:

- я был поощрен в своем стремлении развить свои способности;
- зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены;
- все отдельные виды деятельности оцениваются на основе единых стандартов;
- компания поощряет творчество и инициативу;
- все операторы, кроме последнего являются мотивация, последний относится к организационным изменениям. Сотрудник карты напротив, выбрать любой из факторов невозможно.

В отделе работы с корпоративными клиентами могут быть идентифицированы утверждения, с которым сотрудники не согласны:

- зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.

Все заявления, связанные с мотивацией. Следующие утверждения могут быть идентифицированы согласно результатам исследования:

- зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.

В результате, можно сделать вывод о том, что ясно в зависимости от того, принадлежит к которому сотрудник отдел нет. В любом отделе есть сотрудники с противоположными мнениями.

Каждый кластер идентифицируется в отчете о принадлежности к той или иной группе.

"Недовольные" не согласны со следующими утверждениями:

- зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.

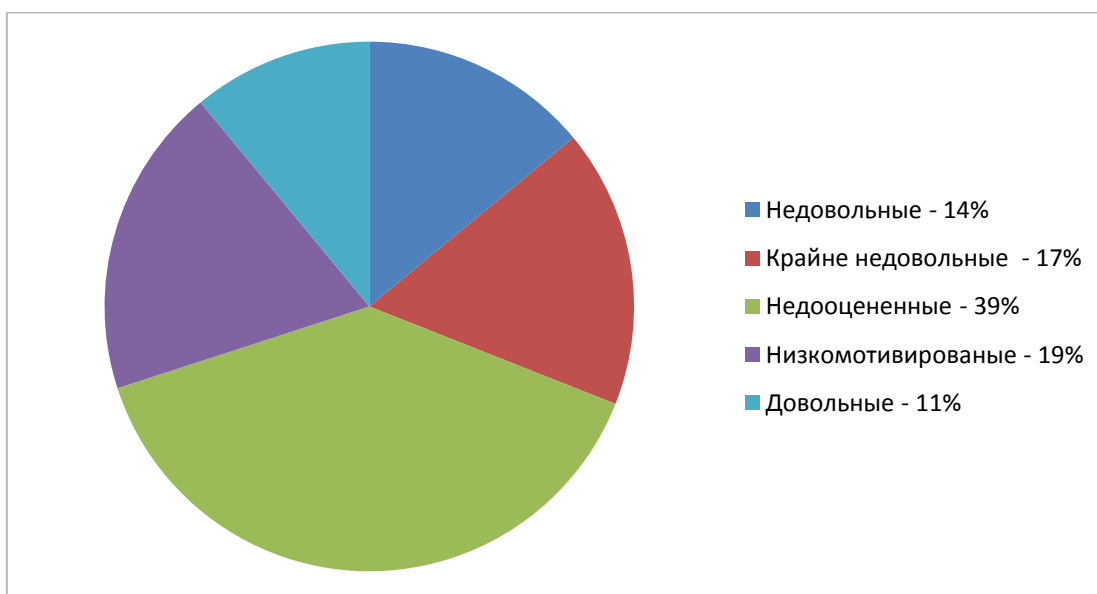


Рисунок 3.1 Распределение численности по группам

"Крайне недоволен" не согласен с утверждениями:

- организация компании является эффективным;
- распределение обязанностей ясно и понятно;
- существует постоянный поиск улучшения наших методов работы;
- то, как работа организована в компании вызывает чувство удовлетворения;
- я был поощрен в своем стремлении развить свои способности;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.
- все отдельные виды деятельности оцениваются на основе единых стандартов;

- отдел эффективно взаимодействовать для выполнения поставленных задач;
- стиль руководства высшего руководства направлена на поддержку и продуктивных сотрудников;
- компания сделала регулярные процедуры оценки с точки зрения их соответствия современным требованиям;
- мы постоянно пересматриваем нашу практику и улучшать их;
- есть моменты, когда я хотел бы спокойно думать о том, что вы можете изменить в своей работе;
- компания поощряет творчество и инициативу.

Этот кластер является единственным, который идентифицирует факторы из других областей, кроме мотивации.

"Заниженная" не согласен только с одним утверждением - все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены.

"Низко мотивированные " не согласны со следующими утверждениями:

- зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
- в компании имеются хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
- все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены;
- все отдельные виды деятельности оцениваются на основе единых стандартов;
- компания сделала регулярные процедуры оценки с точки зрения их соответствия современным требованиям.

"Удовлетворенный" - Dolný все факторы.

Согласно результатам, вы можете вычислить процент недовольных той или иной заявлении выражается более 30% респондентов.

Далее была проведена группировка факторов.

В результате, группы оказалось, что люди не согласны с 6 заявлений:

1. Я был поощрен в своем стремлении развить свои способности;
2. Зарплата, что я получаю соответствует моей работе;
3. Компании имеют хорошие возможности для продвижения по карьерной линии;
4. Все задачи и рабочие места поощряются и адекватно оценены;
5. Все отдельные виды деятельности оцениваются на основе единых стандартов;
6. Компания поощряет творчество и инициативу.

В таблице 3.1 представлены факторы, разделенные по группам

Таблица 3.1 Факторы, вызывающие недовольство работников

Факторы	Устраивают, в %	Не устраивают, в %
Продвижение по службе	50	50
Оценка деятельности	37	63
Соответствие оценки стандартам	36	64
Наличие регулярной оценки процедур	36	64
зарплата	36	64

Основываясь на результатах двух исследований, группы людей и групп операторов, можно выделить 3 наиболее выраженный фактор:

1. Возможности для продвижения по линии услуг;
2. Оценка деятельности и продвижения по службе;
3. Отсутствие стандартов для оценки отдельных видов деятельности.

Далее необходимо провести исследование документов - стандартов организации для оценки работников служб управления.

3.2 Анализ документов

В соответствии с положениями об оплате труда в компании установлена система классификации 10 уровня для компенсации сотрудников используется 9 уровней desyatiurovnevoy структуры должностей. Установленная базовая заработная плата учитывает:

- назначенный ему уровень квалификации в зависимости от сложности работы и условий тарифного регулирования труда (уровень, категория, должностной иерархии);
- количество и качество затраченного труда работника;
- значение типа работы, которую он делает, как часть системы десятиуровневой .

В приведенной ниже таблице 3.2 приведен фрагмент системы классификации для единиц.

Таблица 3.2 Грейд

Грейд	Планово-бюджетный отдел	Служба главного бухгалтера	Финансовый отдел	Отдел работы с корпоративными клиентами
9	Финансовый директор			
8	Начальник отдела	Начальник отдела	Начальник отдела	Начальник отдела
7				
6	Менеджер			
5	Специалист I		Специалист I	
4	Специалист II	Специалист II	Специалист II	Специалист II

Для руководителей, специалистов и сотрудников административных служб Томской филиала ОАО «Сбербанк России» вознаграждения производится в соответствии с установленной базовой заработной платы с существующей системой бонуса. Изменение базового оклада проводится ежегодно с целью оценить результаты года и оценки достижения целей. Если работник достиг результатов ниже ожиданий, то считается, что работник выполнял свои обязанности на 90% от его заработной платы устанавливается в зависимости от степени реализации.

Директор областей имеют право сократить количество начисленных бонусов, премий или отклонять полностью.

Снижение премий на 100% производится в случае:

- нарушения требований работника охраны труда и промышленной безопасности, если это нарушение привело к серьезным последствиям, или сознательно создали угрозу таких последствий

- невыход;
- задержки или преждевременной смерти;
- появления на рабочих местах, в производственных помещениях и на помещения в состоянии алкогольного, наркотического или иного опьянения;
- совершение кражи на рабочем месте.

Рассмотрим показатели присуждения услуг по управлению в качестве примера финансового управления.

Оценка персонала Томского филиала ОАО «Сбербанк России» осуществляется в соответствии с положениями ежегодной оценки деятельности руководителей, специалистов и служащих. Основная цель оценки - установление соответствия количества и качества затраченного труда требованиям организации работников. Цели оценки:

- формализованная оценка качества выполняемой работы;
- вознаграждение и признание вклада успешных сотрудников в организации;
- идентификация с высоким потенциалом сотрудников и их включения в программы развития; профессиональное развитие и карьерный рост.

Таблица 3.3 Этапы оценки эффективности

Название	Содержание
Планирование	В начале рабочего года сотрудник и его руководитель договариваются о цели должны быть достигнуты. Выделяются компетенции, необходимые для успешного достижения поставленных целей.
Связь с руководителем	Регулярно (не реже 1 раза в два раза) лидер организует встречи с сотрудниками, чтобы обсудить процесс и путь к достижению цели.
Оценка, развитие, вознаграждение	После завершения работы, руководитель и подчиненный обсуждают Ю.Л. сотрудника, его достижения и потребности в области развития.

Для целей оценки модели компетенций, состоящих из 8 компетенций:

- анализ и решение проблем;
- гибкость / адаптивность;
- достижение целей;

- навыки коммуникации;
- акцент на развитие;
- определение / инициатива;
- стрессоустойчивость;
- технические / профессиональные знания и навыки.

Оценка эффективности работы персонала проводится ежегодно в январе.

Вся информация, подтверждающая итоговую оценку экспонента будет введен в специальную форму оценки - форма А.

Оценочная форма должна быть завершена в несколько этапов:

1. Сотрудник заполняет очень специфическую форму оценки поля:

Общая информация, проекты, обязанности и достижения - в этом разделе должны отражать основные проекты, которые вы работали, сроки и результаты, достигнутые (основаны только на крупных проектах), если работа не связана с реализацией конкретных проектов, описывают эффективность реализации вашей работы;

Первоначальный план развития - в этом разделе, работник изначально находится в своем плане развития на следующий год (указать обучение и курсы, которые хотели бы посетить и что развивать компетентность с помощью этих программ), глава координат план.

2. Сотрудник направляет заполненную форму вашему руководителю, который корректирует информацию в случае необходимости.

3. Работник и его непосредственный руководитель, чтобы обсудить результаты работника за прошедший период, после чего: экспонирование общая оценка по следующим параметрам:

- А –исключительно;
- В – высокоэффективно;
- С – эффективно;
- D - требует улучшения;

Е – неприемлемо.

Индивидуальный план развития формируется.

При ежегодной оценке сотрудника заполнены:

- оценка эффективности работы сотрудников осуществляется по форме А;
- цели планирования на следующий год делается по форме В.

Из анализа документов к следующим выводам:

1. Приз не является мотивирующим фактором, особенно для служб управления работников:

- несущественных увеличение последней зарплаты, бонус до 20%;
- основные бонусы производительности не напрямую зависят от деятельности служб управления;
- дополнительные бонусы производительности зависят от деятельности службы, но составляют лишь 3% каждый, а максимум может изменить приз в размере 6%;
- лишение премии имеет место только в случаях, нарушения промышленной безопасности и трудовой дисциплины.

2. Оценка:

- принимает во внимание только ключевые проекты;
- направлены прежде всего на построение карьеры;
- но это может привести к снижению заработной платы в полном объеме, в том числе и работником, но и уменьшить субъективность окончательной оценки согласовывается с руководителем.

Проблемы:

1. невозможность для оценки индивидуальной работы каждого сотрудника;
2. слабое звено в основной деятельности вознаграждения и, как следствие низкой мотивации сотрудников;

3. там нет никакой связи между ежедневной работой и ежегодной оценки деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе перехода России от командной экономики к рыночной, предприниматели отказались от каких-либо видов планирования, и через несколько лет отдыха 'от авторитарных претензий. Однако довольно быстро стало ясно, что для успеха бизнеса не хватает интуиции.

Сегодня предприятия понимают, что стратегическое планирование и тактическое развитие методов для достижения цели - это основа, как конкретные коммерческие проекты, а сами организации. Стратегическое планирование позволяет понять цель проекта, прогнозировать ход событий, быть готовым к решению проблем, детально проанализировать экономические и организационные аспекты. Система KPI - один из методов построения системы управления персоналом и стратегического управления компанией.

Для решения выявленных проблем было предложено внедрить систему KPI. Система KPI (ключевые показатели эффективности - KPI) - метод оценки на основе использования количественных показателей несбалансированной, выполнение бизнес-процессов и сравнения результатов их стратегических, тактических и оперативных целей должны получить значение отклонения между мишенью и фактическая производительность. В настоящее время, мотивация персонала на основе KPI, который считается

одним из самых эффективных методов, так как усилить заинтересованность сотрудников в достижении результатов и решение проблем возможно только путем объединения их денежного вознаграждения, выплачиваемого в достижении результатов.

Система КРІ дает возможность оценить эффективность каждого отдела и каждого отдельного сотрудника в целом, так и на основе построенной системы мотивации КРІ.

Формирование системы КРІ в организации - это не просто тяжелая работа, это почти искусство. Для подготовки системы ключевых показателей эффективности должны быть творческое мышление, умение придумать и выработать новую идею, аналитическое мышление, чтобы исследовать данные и сделать правильные выводы, универсальность, способность в комплексе, чтобы увидеть бизнес - организация процессов для учета взаимосвязи между ними, чтобы определить показатели, которые являются ключевыми.

Анализ основных показателей деятельности банка, а также результаты опроса сотрудников Томского филиала ОАО «Сбербанк России» показал, что в организации есть ряд следующих проблем:

- невозможность для оценки индивидуальной работы каждого сотрудника;
- слабое звено в основной деятельности вознаграждения и, как следствие низкой мотивации сотрудников;
- там нет никакой связи между ежедневной работой и ежегодной оценки деятельности.

Для решения этих проблем было предложено разработать систему КРІ проект Томского филиала ОАО «Сбербанк России» Этот проект был разработан для решения таких проблем с мотивацией и оценкой сотрудников банка.

Вместе с программой системы КРІ проекта была разработана для применения показателей. Цель программы - использование системы КРІ

предназначены для снижения недовольства сотрудников Томского филиала ОАО «Сбербанк России» и повысить их мотивацию. Продолжительность проекта 18 дней, стоимость проекта двадцать тысяч рублей. Система должна быть введена по самой низкой стоимости, то есть то, что он будет принимать во внимание цели организации.

Список использованной литературы

1. Алексеева М.А. Планирование деятельности фирмы. М., Финансы и статистика, 2010.
2. Ансофф И. Стратегическое управление - М: Экономика, 2008.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н.П. Беляцкий—Мн.: Интерпрссервис, Экоперспектива, 2002.
4. Бункина М.К. Деньги. Банки. Валюта: Учебное пособие / Бункина М.К.. М., -2008.
5. Бухаков М.И, Внутрифирменное планирование. М, «Инфра-М», 2009.
6. Ветлужских Е. Разработка КРІ в компании. М, 2008.
7. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. М., 2008.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов.- М.: Гардарика, 2009.
9. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Развитие Бизнес Систем (РБС) // "Журнале управления компанией", №10(53), 01.10.2005.
10. Голубев Т.С. Антикризисное управление. СПб, Питер, 2008.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2009.
12. Иванов А.П., Хрусталева Е.Ю., Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект) // Финансовый менеджмент. №5, 2005.

13. Исаев Д.В. Духонин Е.Ю. Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса, М., 2009.
14. Каспарьян Г.И. Формирование стабильного трудового коллектива/ Г.И. Каспарьян. – Ростов-на-Дону: 2000.
15. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М, 2010.
16. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. СПб, «ПИТЕР», 2004
17. Казьмин А.И. Сбербанк России: надежность, проверенная кризисом // Финансы и кредит. – 2006. - №6.
18. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг// СНІЕF , № 3, 2007
19. Литягин А. Грейды или КРІ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.lityagin.ru>; 20.03.2013 г.
20. Маркетинговое исследование. Практическое руководство. Малхорта – ВІЛЬЯМС. - 2002.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Новосибирск, 2010.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
23. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. М, 2009.
24. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей, М., 2010.
25. Попов В.М., Ляпунов С.И., Анализ финансовых решений в бизнесе. М, 2007.
26. Терехин К. Книга коммерческого директора. – Спб: Питер, 2008.
27. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. А. 12 –е издание – ВІЛЬЯМС – 2006.
28. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В. А, Дятлов. – 2001.

29. Филимонова А.В. Лекомцев П.А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controllin_g/kpi.shtml; дата обращения: 05.0.2013 г.
30. Финансовое управление фирмой / В.И.Терехин, С.В. Моисеев, Д.В. Терехин, С.Н. Цыганков; под ред. В.И. Терехина. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика». 2006.
31. Чупров К. Ключевые непоказатели: журнал «Управление компанией». 2009. №9. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controllin_g/kpi_troble.shtml; дата обращения: 07.05.2013 г.
32. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М, 2007.
33. История ОАО «Сбербанк России» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank-history.ru>; дата обращения: 20.03.2013 г.
34. Официальный сайт ОАО «Сбербанк России» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbrf.ru>; дата обращения: 20.03.2013 г.
35. Стратегия развития ОАО «Сбербанк России» до 2014г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank.ru/moscow/ru/about/today/strategy/>
36. Как оценивать эффективность работы компании: журнал «Генеральный Директор». 2006. №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/ias/manacc/efficiency .shtml](http://www.cfin.ru/ias/manacc/efficiency.shtml) дата обращения: 10.04.2013 г.
37. Библиотека управления. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>; дата обращения: 12.04.2013 г.

Приложение А

Программа исследования

Целью исследования: выявить удовлетворенность работой в коллективе организации Томское отделение ОАО «Сбербанк России»

Задачи исследования:

- выявить причины неудовлетворенности
- Определить проблемные области, а так же пути их исправления в Томском отделении ОАО «Сбербанк России»

Объект исследование: сотрудники организации Томское отделение ОАО «Сбербанк России»

Метод исследования: заочное анкетирование

Гипотеза исследования: некоторые сотрудники испытывают неудовлетворение работой в организации. Это может быть связано с не правильной мотивацией персонала и системой оценки работы персонала.

Приложение Б

Анкета

1. Как Вы считаете, организация работы в компании является эффективной?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

2. Как Вы считаете, распределение обязанностей является четким и понятным?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

3. Как Вы считаете, в Вашей компании руководство осуществляет поиск улучшения методов Вашей работы?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, работа в компании вызывает у Вас, чувство удовлетворения?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

5. Как Вы считаете, Вас поощряют в стремлении развивать Ваши способности?

а) да, всегда

б) нет, не всегда

в) да, иногда

г) нет, никогда

д) затрудняюсь ответить

6. Как Вы считаете, в компании существуют возможности продвижения по служебной линии?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

7. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

а) продолжать работать в той же должности;

б) перейти на следующую должность;

в) перейти работать в другое структурное подразделение;

г) перейти в другую организацию без смены специальности

д) перейти в другую организацию со сменой специальности

е) другое _____

8. Как Вы считаете, дополнительная работа поощряется в Вашей компании? а) да, всегда

б) нет, не всегда

в) да, иногда

г) нет, никогда

д) затрудняюсь ответить

9. Как Вы считаете, Ваша индивидуальная деятельность оценивается исходя из общепринятых стандартов?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

10. Как Вы считаете, Ваша заработная плата соответствует выполняемой работе?

а) да, соответствует;

б) нет, не соответствует

в) затрудняюсь ответить

11. Как Вы считаете, подразделения Вашей компании эффективно взаимодействуют для выполнения поставленных задач?

а) да, взаимодействуют

б) нет, не взаимодействуют

в) взаимодействуют, но не эффективно

г) затрудняюсь ответить

а) да, продуктивен

б) нет, не продуктивен

в) затрудняюсь ответить

12. Как Вы считаете, стиль руководства Вашей компании продуктивен? резервы для повышения эффективности труда?

а) безусловно, имеются и значительные

- б) возможно имеются незначительные
- в) все резервы использованы
- г) затрудняюсь ответить

14. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы?

- а) в организации труда персонала
- б) в не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- в) в отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- г) в стиле и методах управления персоналом
- д) другое _____

15. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

- а) полностью
- б) частично
- в) не зависит
- г) затрудняюсь ответить

16. Как Вы считаете, в Вашей компании производится регулярная оценка процедур с точки зрения их соответствия текущим требованиям?

- а) да, происходит
- б) нет, не происходит
- г) затрудняюсь ответить

17. Как Вы считаете, в Вашем коллективе сотрудники пересматривают методы работы и улучшают их?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

18. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- а) удовлетворен
- б) не удовлетворен
- в) затрудняюсь ответить

19. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах)?

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!

Таблица распределения ответов респондентов

На вопросы № 1-6;8-12;16-18

№ вопроса	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Как Вы считаете, организация работы в компании является эффективной	18	3	2
2. Как Вы считаете, распределение обязанностей является четким и понятным	20	2	2
3. Как Вы считаете, в Вашей компании руководство осуществляет поиск улучшения методов Вашей работы?	14	2	8
4. Как Вы считаете, работа в компании вызывает у Вас, чувство удовлетворения?	8	12	4
5. Как Вы считаете, Вас поощряют в стремлении развивать Ваши способности?	12	12	4
6. Как Вы считаете, в компании существуют возможности продвижения по служебной линии?	8	14	2
8. Как Вы считаете, дополнительная работа поощряется в Вашей компании? а) да, всегда	22	0	4
9.Как Вы считаете, Ваша индивидуальная деятельность оценивается исходя из общепринятых стандартов?	8	16	3
10.Как Вы считаете, Ваша заработная плата соответствует выполняемой работе?	8	16	0

11. Как Вы считаете, подразделения Вашей компании эффективно взаимодействуют для выполнения поставленных задач?	15	5	4
12. Как Вы считаете, стиль руководства Вашей компании продуктивен?	19	2	3
16. Как Вы считаете, в Вашей компании производится регулярная оценка процедур с точки зрения их соответствия текущим требованиям?	9	13	2
17. Как Вы считаете, в Вашем коллективе сотрудники пересматривают методы работы и улучшают их?	19	5	0
19. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах)?	10	12	2

**Таблица распределения ответов респондентов на вопросы
№7, 13-15**

№ вопроса	Ответ а)	Ответ б)	Ответ в)	Ответ г)	Ответ д)
7. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?	9	11	1	3	
13. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние	18	4	2		
12. Как Вы считаете, стиль руководства Вашей компании продуктивен?					
14. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы?	15	4	2	2	

15.Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?	2	20	1	1	
--	---	----	---	---	--

Результаты ответов на вопрос № 19

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-	-	-	5	-	10	3	1	3	2	-

ОТЧЕТ

О проверки на плагиат

Тема ВКР Ключевые показатели эффективности управления персоналом в
Томском отделении ОАО «Сбербанк»

Объем оригинальности- 72,79%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов –
27.21%

Копия отчета с указанием заимствованных источников.

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] диплом 244456, Банк ...	http://www.bankreferatov.ru:80/referats/C04AA776D3BA70CA4325...	Интернет (Антиплагиат)	9.41%	9.53%
[2] Источник 2	http://ref.by/refs/8/18274/1.html	Интернет (Антиплагиат)	7.72%	7.72%
[3] Источник 3	https://www.sbrf.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/2000....	Интернет (Антиплагиат)	0.21%	6.67%
[4] Деятельность и струк...	http://otherreferats.allbest.ru/bank/00018150_0.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	6.5%
[5] 2000 (1/2)	http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/20...	Интернет (Антиплагиат)	0%	6.35%
[6] Улучшение деятельнос...	http://bigrefs.ru/26/ref.php?id=1232949062	Интернет (Антиплагиат)	0.15%	3.92%
[7] Фатхутдинова Ильсияр...		Интернет (Антиплагиат)	2.84%	2.84%
[8] Разработка системы К...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-1.html	Интернет (Антиплагиат)	0.2%	2.38%
[9] диплом 244456, Банк ...	http://www.bankreferatov.ru:80/referats/C04AA776D3BA70CA4325...	Интернет (Антиплагиат)	2.34%	2.34%
[10] Разработка банковско...	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=648732#2	Интернет (Антиплагиат)	1.47%	2.14%
[11] Анализ и оценка бала...	http://revolution.allbest.ru/audit/00304309_0.html#2	Интернет (Антиплагиат)	0.21%	1.81%
[12] Родичева, Татьяна Ве...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004598000/rsl01004598...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	1.79%
[13] Скачать/bestre f-2123...	http://bestreferat.ru/archives/92/bestref-212392.zip	Интернет (Антиплагиат)	1.56%	1.65%
[14] Кириченко, Наталья В...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002609000/rsl01002609...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.04%	1.65%
[15] · индивидуальный пот...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-2.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.57%
[16] В настоящее время ме...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-5.html	Интернет (Антиплагиат)	0.05%	1.46%

[17] Финансовые КРІ — это...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-4.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.26%
[18] Серов, Евгений Роман...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004867000/rsl01004867...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.26%
[19] Пырков, Михаил Михай...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002630000/rsl01002630...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.04%	1.25%
[20] Толмачев, Артем Генн...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004863000/rsl01004863...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1.22%
[21] КРІ и мотивация перс...	http://lib.rus.ec/b/218866	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.18%
[22] Поэтому при оценки п...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-3.html	Интернет (Антиплагиат)	0.02%	1.14%
[23] Источник 23	http://www.i-u.ru/biblio/archive/jadov%5Fstrategija/03.aspx	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.13%
[24] Второй принцип — неп...	http://www.findmanagement.ru/referatpage-3096-6.html	Интернет (Антиплагиат)	0%	1.06%
[25] Пылев, Александр Пав...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002752000/rsl01002752...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.81%
[26] Конягина, Мария Нико...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005095000/rsl01005095...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.76%
[27] Иванова, Ольга Влади...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005028000/rsl01005028...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.76%
[28] Сбербанк России	http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/85383	Интернет (Антиплагиат)	0.46%	0.69%
[29] Погодина, Ольга Нико...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005484000/rsl01005484...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.64%
[30] Елистратова, Татьяна...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003363000/rsl01003363...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.62%
[31] Кочетков, Антон Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006595000/rsl01006595...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.57%
[32] Котина, Ольга Валерь...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002608000/rsl01002608...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.49%
[33] Долгая, Светлана Ана...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002637000/rsl01002637...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.49%
[34] Трунова, Лариса Влад...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006759000/rsl01006759...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.45%
[35] Бабаев, Сергей Серге...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004900000/rsl01004900...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.45%
[36] Алтухова, Марина Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006606000/rsl01006606...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.43%	0.43%
[37] Жабров, Владимир Вла...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002611000/rsl01002611...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.4%
[38] Гаджиев, Арзу Гусейн...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006500000/rsl01006500...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05%	0.39%
[39] Ягунова, Наталья Але...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002625000/rsl01002625...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.34%
[40] Киселева, Елена Миха...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006590000/rsl01006590...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.34%

[41] Источник 41		Цитирования	0.2%	0.2%
-------------------------	--	-------------	------	------